
Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

https://archive.org/details/31761114678097

Government Publications

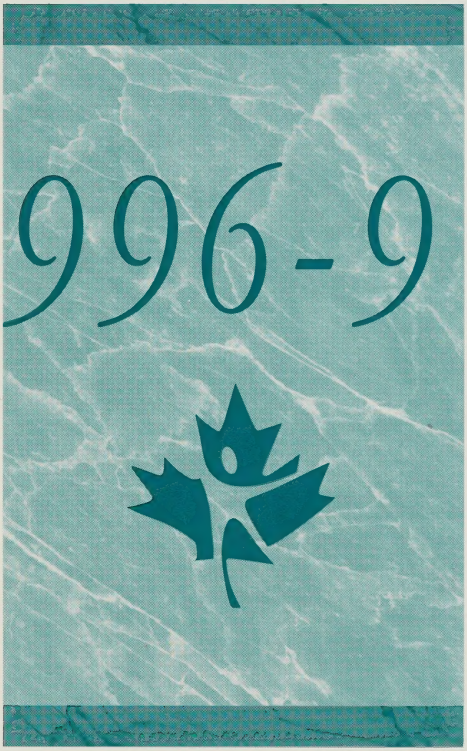
CA1
CS
-A55

Public Service Commission of Canada
Commission de la fonction publique du Canada

209

Annual Report

1996-97



LIBRARY
OCT 14 1997
U. of T.

Canada

We invite your comments about our Annual Report.

Fax: (613) 954-7561

Phone: National Capital Region
(NCR) (613) 947-7845

Outside the NCR only
1-800-445-7845

Internet: Info-Com@MS.PSC-CFP.X400.GC.CA
http://www.psc-cfp.gc.ca

A summary of this report is available in Braille, large print and on audio cassette.

©Minister of Public Works and Government Services Canada 1997

Cat. No. SC1-1997
ISBN 0-662-63139-0

Government Publications

CA1
CS
-A55

ERRATUM

Please refer to pages 36 and 37 of the **English** version of the Public Service Commission 1996-97 Annual Report. The following Order in Council appointments should read:

ORDER IN COUNCIL NUMBER	DURATION	NAME	TITLE
P.C. 1996-1073 1996.07.09	during pleasure effective July 9, 1996	**Roger J. Collet**	Executive Director of the Canada Information Office
P.C. 1996-1295 1996.08.20	during pleasure effective October 7, 1996	Margaret Bloodworth	**Associate** Deputy Minister of Transport
P.C. 1996-1902 1996.12.12	during pleasure effective February 3, 1997	Garry Wouters	**Associate** Deputy Minister of Indian Affairs and Northern Development

Veuillez vous référer à la page 40 de la version **française** du Rapport annuel 1996-1997 de la Commission de la fonction publique. La nomination suivante par le gouverneur en conseil devrait se lire :

NUMÉRO DU DÉCRET	DURÉE	NOM	TITRE
C.P. 1996-1073 1996.07.09	à titre amovible à compter du 9 juillet 1996	**Roger J. Collet**	Directeur exécutif du Bureau d'information du Canada

À la page 63, on devrait lire sous la rubrique: Réaménagement des effectifs

4e ligne

(...) au-delà d'une certaine date en raison **d'une insuffisance de travail**, de la suppression d'une fonction...

The Honourable Sheila Copps, P.C.
Minister of Canadian Heritage
House of Commons
Ottawa

Dear Minister:

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the report of the Public Service Commission of Canada for 1996-97 fiscal year.

It is submitted to Parliament in accordance with section 47 of the *Public Service Employment Act* (Chapter P-33, Revised Statutes of Canada, 1985).

Yours sincerely,

Ruth Hubbard
President

OCT 14 1997
University of Toronto

Ginette Stewart
Commissioner

Mary Gusella
Commissioner

Mission Statement

Our Mission

To ensure that the people of Canada are served by a highly competent Public Service that is nonpartisan and representative of Canadian society.

Our Objectives

- recruit and promote on the basis of merit
- ensure fairness, equity and transparency in staffing
- provide impartial recourse and review
- deliver responsive and effective training and development
- exercise leadership and integrity in human resource management
- act as a cohesive and effective organization

Our Values

- Integrity in our actions
- Quality in our activities
- Service to our clients
- Respect for our clients and co-workers



Table of Contents

Introduction 4

Transactions and Affairs: 1996-1997 6

- Ongoing Activities: The Year in Review 6
- Annex 26

A. Recourse Cases of Interest 26

B. Requests for Leave of Absence Pursuant to Section 33 of the *Act* 30

C. Report on Activities Under Subsections 6(1) and 6(4) and Section 41 of the *Act* 31

The Professional Public Service: Further Reflections 38

Statistical Tables 41

Glossary 55

The Commission at a Glance 58

Offices of the Commission 60

Index 62

Introduction

Each year, the Public Service Commission (PSC) reviews its contribution in the human resource management activities of the Public Service of Canada, and offers an outline of the underlying patterns and trends that emerge. The Annual Report also affords an opportunity for the PSC to highlight or examine in more depth human resource matters warranting special attention.

The principles that govern the powers and duties of the PSC are enshrined in the *Public Service Employment Act*. They represent traditional values (merit, nonpartisanship and representativeness) that the PSC, as an independent administrative authority, is charged to preserve and protect in the public interest. In this way, the PSC is a special kind of partner in human resource management in the Public Service. It has been given, through the *Public Service Employment Act,* the responsibility to decide certain matters that range from the broad to the specific, but which are related to the public interest, such as when it is in the best interest of the Public Service to recruit from outside the Service.

Therefore, the activities reported herein are more than signals of workload for the year; they are markers toward providing reassurance that merit has been observed, that appointments in the Public Service of Canada have been fair and transparent, and that there has been an impartial, independent recourse mechanism to preserve the public interest. This is the spirit in which this report is rendered to Parliament.

The Year in Review

During the fiscal year 1996-97, several events represented milestones for the Public Service of Canada as public sector reform continued. Among them were:

- Program Review, the systematic review of the appropriate role of government and of the relevance and affordability of programs, completed its second year. Departments and individuals affected by this major restructuring exercise continue to adjust and adapt to the conditions in a smaller, refocused Public Service.
- Legislation for an alternative service delivery agency was enacted, while work continues on others. This is a signal and an opportunity for all central agencies, and the PSC in particular, to shape a new, more modernized role to support new organizational structures for service delivery.
- Under the leadership of the Clerk of the Privy Council, acting as Head of the Public Service, federal departments and agencies turned their attention to *La Relève*; that is, toward the present and future human talent bank of the federal Public Service. Analyzing the demographic profiles of their workforce, anticipating their needs for the future and assessing the risks and opportunities, departments and agencies have begun to articulate a strategic approach to human resource management and longer-term planning.
- Publication of discussion papers in December 1996 from deputy minister task forces established by the Clerk has stimulated a comprehensive debate on fundamental issues of our time touching upon professional public service. These papers have opened a broad understanding of the underpinnings of professional public service and have clarified challenges for the future.

Within this context, the first chapter of this Annual Report portrays the PSC's activities across the broad spectrum of its business lines including staffing, diversity management, recourse, and training and learning.

It deals with activities both of an ongoing nature (such as recruitment and language training) and initiatives to which the PSC is giving special attention (such as *La Relève* and the Consultative Review of Staffing). As well, because the goal of a representative Public Service is an important means for the Public Service to reflect and serve the citizens of Canada, the PSC has traced progress in this area over a ten-year time span. The first chapter notes that while the Public Service has become more representative, it has not yet reached this goal.

Governments around the world continue to experiment with ways of increasing responsiveness to the public and to focus on affordability. The challenge now is to appropriately integrate those values focussing on the improved management Canadians have every right to demand with the traditional Public Service values that have allowed Canada's Public Service to be regarded as one of the best in the world. Within this context, the second chapter continues the dialogue on the essence of the professional Public Service.

The past year has shown again that renewal continues to be a challenge for the Public Service in terms of demographics, representativeness and recruitment. While some success has been seen in exposing young people to the Public Service through student work and cooperative education programs, more must be done. Departments and agencies are building human resource *La Relève* plans to address the renewal of the federal workforce, through recruitment, training and developmental initiatives. There is also a government-wide momentum to build and sustain a leadership cadre that will help shape and direct the organizations of the future.

The PSC encourages these initiatives through its participation in development and career management programs, provision of advisory and assessment services and support for the continuous learning needed to maintain an adaptive, competent and professional Public Service. The PSC is engaged in building a strategic policy and research capacity to encourage broad debate on, and greater understanding of, the human resource challenges facing the Public Service. The Commission will strive to ensure continued innovation and effectiveness in the process of renewal.

Transactions and Affairs: 1996-1997

The first part of this chapter deals with ongoing activities while the second deals with initiatives to which the Public Service Commission (PSC) is giving special attention. Overall staffing levels have rebounded somewhat compared to 1995-96, with considerable effort now being devoted to student employment; however, most of the new appointments to the Public Service are for a limited duration. Most of the employees affected by work force adjustment have been placed in other positions or have resigned from the Public Service, often with a departure incentive. Partnerships between the PSC, departments and other levels of government, set within the context of the Special Measures Initiatives Program (SMIP), are promoting equity and diversity. The recourse area has seen an increase in reverse order of merit and harassment complaints, not surprising during a period of major transition for many departments and their employees. Finally, in the area of training and learning, the PSC is moving away from course delivery toward learning consultancy and facilitation.

Ongoing Activities: The Year in Review

Staffing

The PSC is responsible for the appointment of qualified persons *to* and *within* the Public Service. Although the PSC has delegated many of the day-to-day staffing functions to departments and agencies, it continues to carry out such activities as recruitment, executive resourcing and priority administration. In addition, it initiates programs that help the Public Service respond to new government priorities such as Public Service renewal.

Student Employment Programs

The PSC provides a comprehensive student recruitment and referral service to attract youth to the federal Public Service and to help departments develop a talent pool for the future.

In 1996, the PSC implemented the government's revised summer student employment program (Federal Student Work Experience Program (FSWEP)), which emphasizes the developmental nature of student employment in the Public Service of Canada. Under the FSWEP, students may now be recruited on a year-round basis rather than just during the summer months. These program changes are in keeping with the new Student Employability Skills Policy approved by Treasury Board ministers in July 1996. The new policy supports the development of the nation's youth labour force through the provision of employability skills and work experience. In 1996-97, 9 491 students were hired under the FSWEP, an increase of 17% over the 8 095 appointments made in 1995-96.

The PSC continues to work with participating academic institutions and students to ensure that the Public Service of Canada plays an important role in providing cooperative education (COOP) and internship students with relevant and practical experience while they earn credit towards their academic program. In 1996-97, 3 627 students were appointed through the COOP Program.

Recruitment Campaigns and Programs

Through the Post-Secondary Recruitment (PSR) campaign, the PSC recruits on behalf of government departments on university campuses across Canada. This recruitment activity targets shortage areas and entry-level positions. (refer to Table 10 for appointment information.) The PSR campaign also includes a number of developmental programs: the Management Trainee Program (MTP), the Accelerated Economist Training

Program (AETP), the Financial Officer Recruitment and Development Program (FORD), the Internal Auditor Recruitment and Development Program (IARD) and the Aboriginal Masters Program (AMP). In 1996-97, the PSR campaign continued to attract well-qualified graduates.

RECRUITMENT TARGETS SHORTAGE AREAS

- Economists
- Auditors
- Computer Systems Analysts
- Mathematicians
- Statisticians
- Engineers

Executive Resourcing

Appointments *to* and *within* the Executive Group increased from 562 in 1995-96 to 711 in 1996-97 as restructuring continued throughout the Public Service. The population of the Executive Group decreased from 3 396 in March 1996 to 3 254 in March 1997.

The *La Relève* initiative has re-affirmed the need to attract, retain and motivate highly qualified people and to deal with a major problem in terms of succession planning, especially in the Executive and professional groups. The PSC is responding to these needs, in the context of executive resourcing, by delivering two new programs, the Assistant Deputy Minister Pre-Qualification Process (ADM PQP) and the Accelerated Executive Development Program (AEXDP) and, in its day-to-day operations, by continuing to ensure it selects and appoints high-calibre executives capable of facing the challenges of the future. (*La Relève* is addressed in more detail later in this chapter.)

Assessment Tools and Services

The PSC continues to provide quality personnel assessment tools and services to the Public Service. Over the past year, the PSC has adapted the type of tools and services provided, in keeping with the changing nature and the evolving needs of the Public Service.

For example, the PSC has five assessment centres, which are used for a number of human resources purposes, including recruitment, development, and promotion. Three of these, the Assessment Centre for Identification of Middle-Management Potential, the Management Trainee Program and the Assessment Centre for the Accelerated Economist Training Program, were revised last year to fit program changes. Departments are also being provided with tailor-made assessment centres to meet their needs.

Finally, all PSC tests are developed to meet professional standards of validity and fairness toward employment equity groups.

Assessment centres model key problems and activities of a job, group of jobs, or occupational level using live and written simulations. Candidates are observed during the live simulations by trained assessors who record their behaviour and combine information from all sources into an evaluation in terms of pre-defined criteria of effective management performance.

Administration of Priority Entitlements

Priority entitlements facilitate the placement of indeterminate public servants who have lost their jobs or who are vulnerable to job loss for a variety of reasons. The PSC is responsible for policy and program development, interpretation and guidance to

departments, and the effective day-to-day operation of the Priority Administration System (PAS).

In addition, the PSC supports the broader work force adjustment efforts of the government by administering various elements of the Work Force Adjustment Directive (WFAD) and by working with the Treasury Board Secretariat (TBS), unions, departments and Joint Adjustment Committees (union/management) to develop and provide other career transition services.

The number of new surplus priority cases in 1996-97 (3 508) was 14% lower than in 1995-96 (4 075) but still close to the 10-year average. The number of surplus employees in the PAS decreased 27% over the year, from 1 429 on April 1, 1996 to 1 044 on March 31, 1997. The decrease is primarily attributable to the drop in new cases and the fact that over 400 Transport Canada employees moved to a new employer through airport devolution. Also significant was the larger number of surplus employees who resigned–including those who resigned immediately upon being declared surplus, usually with a departure incentive package–without exercising a priority for appointment and those who resigned during their surplus priority period. Although placements of surplus employees were not as numerous in 1996-97 as in 1995-96 (1 867 vs 2 464), they still constituted 57% of all outflows.

Appointment Activities

In 1996-97, appointment activity *to* and *within* the Public Service rebounded to near 1994-95 levels with 163 593 appointments, a 9.5% increase over last year. Term and casual appointments accounted for 76.1%[1] of this activity, up from 74.1%[1] the year before. These appointments now represent 96.9% of all appointments *to* the Public Service. This reflects the greater need for temporary resources during a period of transition, as departments continue to restructure in response to Program Review.

Internal movements related to promotions (11 983), transfers (8 935) and deployments (11 771) remained roughly at 1995-96 levels, well below 1994-95 levels (refer to Table A). Indeterminate appointments *to* the Public Service continued to decline, reflecting

[1] These calculations take into consideration the estimate of term appointments *to* the Public Service. Please note that these numbers include all term appointments i.e., appointments *to* the Public Service, promotions, lateral or downward transfers, reappointments, actings and unknowns.

A Changes in Appointment Activity

	1994-95	1995-96	1996-97
Appointments *to* the Public Service			
• Indeterminate	1 400	1 231	1 027
• Specified period [a]	39 100	29 856	40 316
• Casual	15 822	23 571	32 113
Appointments *within* the public service			
• Promotions	13 824	9 925	11 983
• Transfers and Deployments	30 332	19 829	20 706
- transfers	18 520	7 679	8 935
- deployments	11 812	12 150	11 771
• Re-appointments of Terms	51 721	50 293	42 393
• Acting appointments	17 591	14 639	15 052
Total [b]	**169 790**	**149 344**	**163 593**

[a] Prior to June 1993, the PSC did not collect information on specific period appointments of less than six months. Even subsequent to this date, there appears to have been some under-reporting. For purposes of analysis, the estimate of specified period in this table is derived from the Public Works and Government Pay System.

[b] The total in this table differs from the Statistical Tables because of the inclusion of estimated specified period appointments as discussed in the note above, and the inclusion of casual appointments and deployments. The total includes one unknown appointment type in 1995-96 and three unknown appointment types in 1996-97.

Note: Deployments were introduced in April 1993 and casual appointments were introduced in June 1993.

B Monitoring Indicators

	1994-95		1995-96		1996-97	
	%	No.	%	No.	%	No.
Reappointments of Term Employees						
• Percentage and number of term employees appointed who had been reappointed three or more times	26.4	21 197	34.6	21 320	30.7	20 451
Non-competitive Term to Indeterminate Appointments						
• Percentage and number of indeterminate appointments staffed via discretionary, non-competitive process	7.3	231	7.8	147	11.3	218
Length of Acting Appointments						
• Percentage and number of acting appointments active as of March 31, 1997 which lasted for 12 months or more	46.9	5 908	33.0	1 968	51.8	5 565
Appointments of Public Servants by Open Competition						
• Percentage and number of appointments through open competition which resulted in the appointment of a departmental employee	30.4	489	26.8	297	35.2	450
Promotions Without Competition						
• Percentage and number of indeterminate promotions without competition	56.2	6 090	58.7	4 657	52.0	4 644
• Percentage and number of indeterminate promotions by reclassification	39.8	4 312	42.5	3 372	57.6	5 362
Time in Position Prior to Reclassification						
• Percentage of reclassifications which resulted in the promotion of someone who held the position for 12 months or less	27.4	1 239	29.9	1 048	30.7	1 078

departmental efforts to deal with ongoing restructuring and work force adjustment issues.

The PSC continues to negotiate and sign Staffing Delegation and Accountability Agreements with departments. These contain specific performance expectations and monitoring indicators (refer to Table B). Due to the extent of the restructuring, downsizing and changing employment patterns throughout the Public Service, the appropriateness of the current indicators is under review.

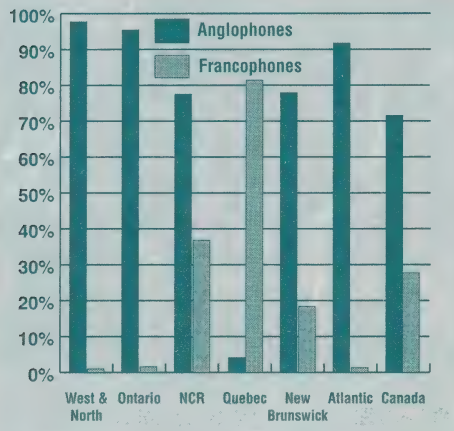
Official Languages

Although 32% of the positions in the Public Service require knowledge of both official languages, a majority of the positions are accessible to unilingual persons. Unilingual Anglophones have access to bilingual positions staffed on a non-imperative basis, positions for which English is essential and positions for which English or French is essential, while unilingual Francophones have access to bilingual positions staffed on a non-imperative basis, positions for which French is essential, and positions for which English or French is essential.

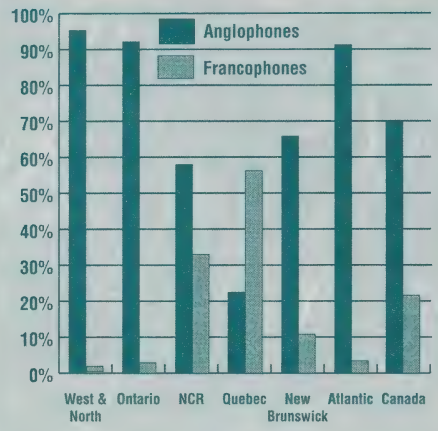
Most appointments *to* the Public Service are for positions that require knowledge of only one official language–French in Quebec and English in the other regions. Of the 32 680 appointments *to* the Public Service reported in 1996-97, 88% were for unilingual positions. This figure reflects the average for the past few years. Thus, with respect to appointments *to* the Public Service in 1996-97, unilingual Anglophones had access to 71% of the positions staffed, and unilingual Francophones had access to 28%. Graph C gives the proportion of accessible positions, at the time of recruitment, for each of the two language communities, by geographic area.

With respect to the 11 983 promotions reported in 1996-97, unilingual Anglophones had access to 70% of the positions, and unilingual Francophones had access to 22%. Graph D shows the proportion of promotions accessible to unilingual persons, by first official language and by geographic area. Table 8 in the statistical reports provides details regarding the proportions of Anglophones and Francophones appointed, by language requirements of position and by type of appointment.

C RECRUITMENT: ACCESS BY UNILINGUALS BY GEOGRAPHIC AREA



D PROMOTIONS: ACCESS BY UNILINGUALS BY GEOGRAPHIC AREA



Diversity Management Programs and Initiatives

In this section, the PSC's activities in administering the Special Measures Initiatives Program (SMIP) during 1996-97 are reviewed. The SMIP, which the PSC administers on behalf of the Treasury Board, was approved for four years, starting April 1994 and ending March 1998. The Special Measures Innovation Fund (SMIF) is the centrepiece of the program. The SMIF helps to fund the costs of departmental programs designed to research or implement remedies to problems concerning the recruitment, retention and creation of an inclusive workforce.

DESIGNATED GROUPS

- Women
- Aboriginal peoples
- Members of visible minorities
- Persons with disabilities

Highlights of SMIF initiatives in 1996-97 include the following:

- The PSC and TBS's *Forum '96 - Diversity Management Means Good Business*, in Ottawa, served as a useful forum to build partnerships and networks with other federal departments on managing diversity and employment equity issues. Diversity management was showcased as a practical business solution for organizations in times of transition.
- In the Atlantic region 10 SMIF projects were approved in the past year. One of these – the Black and Aboriginal Development Project in Halifax – has been selected by the Treasury Board Secretariat to be showcased in a video on best employment equity practices. Other projects are exemplary of new partnerships, both interdepartmentally and with provincial governments.

- In 1996-97, the PSC piloted an Inter-Departmental Mentoring Model for Equity Groups developed in cooperation with Environment Canada, Public Works and Government Services Canada, and the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission. The model is proving very successful and is drawing interest from the Government of Prince Edward Island as well as other departments, particularly in relation to *La Relève*.
- Both in the Yukon and the Northwest Territories, the PSC emphasized student employment programs (the FSWEP and COOP initiatives), to encourage students to stay in school, which, over the long term, will build a pool of qualified aboriginal and Inuit peoples in these regions from which the Public Service can recruit in the future.

In addition to administering the SMIP, the PSC was involved in other initiatives that address equity and diversity:

- The PSC collaborated with the Treasury Board Secretariat in negotiating a settlement to the Assembly of Manitoba Chiefs complaints to the Canadian Human Rights Commission. The Manitoba Chiefs complained that aboriginal peoples were significantly under-represented in a number of departments. A master agreement was concluded with 15 departments, and there are individual agreements with three other departments. These complaints were first lodged in 1990 and all parties consider this settlement a significant achievement.
- In accordance with commitments contained in the Yukon Land Claims settlements with four Yukon First Nations, the PSC led a project to prepare a human resource plan dealing with issues of training, development and employment in the federal Public Service in the Yukon. Still ongoing, this project will consolidate plans for 17 departments with offices in the Yukon; representatives of First Nations will be consulted throughout the process.
- Two PSC initiatives which make the Internet more easily accessible for individuals with disabilities, have received international support and recognition. The *Universal Internet Access Project* provides information on which types of adaptive technologies (e.g. voice synthesizers, large-print software) work best with the various Web browsers currently available. The bilingual and automated *Web Site Accessibility Self-Evaluation Test* is a practical, online guide to help website designers ensure that their Internet sites are accessible to all users, including persons with disabilities. In 1996-97, the PSC expanded the scope of the test to include accessibility for persons who are hearing impaired, who have mobility and co-ordination difficulties, who have learning disabilities, or who have language and cognitive disabilities.
- Finally, in the National Capital Region, the PSC has initiated a network with associations/organizations responsible for recruiting designated group members.

Recourse

Investigations

Under section 7.1 of the *Public Service Employment Act (PSEA)*, the PSC investigates complaints related to the *PSEA* and the *Public Service Employment Regulations (PSER)*. The PSC also investigates complaints of harassment pursuant to an Order in Council and Treasury Board's *Policy on Harassment in the Workplace*.

E Disposition of Investigation Cases

Cases	1995-96 No.	1995-96 %	1996-97 No.	1996-97 %
Carry-over from previous year	306		231	
Complaints received	2 042		2 115	
Opened	372		471	
Closed				
• allegation founded	84	18.8	116	26.9
• allegation unfounded as stated but corrective action required	10	2.2	6	1.4
• allegation unfounded	167	37.4	125	29.0
• complaint withdrawn	100	22.4	123	28.5
• cases resolved	86	19.2	61	14.2
Total cases closed	447	100.0	431	100.0
Carry-over to following year	231		271	

During 1996-97, the PSC received 1 431 complaints relating to the administration of the *PSEA*, a decrease of 5.7% over the previous year. It received 684 complaints of harassment in the workplace, an increase of 30.3% over the previous year. Of the total of 2 115 complaints received, 471 (22.3%) resulted in the opening of an official investigation file. A total of 431 complaint files were closed and of these, 370 (85.8%) were resolved by a formal investigation or fact finding meeting and 61 (14.2%) were settled through alternate dispute resolution, primarily mediation.

Reverse order of merit investigations flowing from Public Service downsizing

Of the 1 431 complaints relating to the administration of the *PSEA* received in 1996-97, 272 concerned lay-off and reverse order of merit processes. Of the 135 complaints heard and subsequently closed, 64 (47.4%) were founded, 26 (19.3%) were unfounded, 43 (31.9%) were withdrawn and 2 (1.4%) were otherwise resolved. Since employment continuity is often at stake in any downsizing or work force adjustment situation, it is understandable that reverse order of merit processes are subjected to considerable scrutiny. The issue in most of the founded complaints concerned the assessment techniques used by the selection board to determine the "relative" merit of the individuals. It is necessary for departments to employ the same rigorous, fair and transparent assessment of individuals in a reverse order of merit process as they would in any competitive process.

Resolving workplace conflict through mediation

> Mediation is a voluntary, non-confrontational, confidential process in which a mediator helps parties resolve their differences to their mutual satisfaction. As such, it promotes healing and results in a more productive workplace

Mediation is proving to be an accepted option in the effective resolution of disputes or conflicts. The PSC is continuing its efforts to position itself as a centre of expertise for mediation services in the Public Service. Officers have received formal training and many have acquired or are actively pursuing professional certification in Mediation and/or Alternative Dispute Resolution. The PSC regularly responds to requests from public service

organizations for mediation services, for advice on handling complex cases and for partnerships with departments on how best to resolve workplace conflict.

Education and sensitization on harassment in the workplace

During 1996-97, the PSC helped to train departmental officials in dealing with harassment in the workplace. Much of the training was tailored to the specific needs or concerns of the organization. The training covered Treasury Board's *Policy on Harassment in the Workplace*, the definition of harassment, the rights and responsibilities of employees and managers, dealing with situations involving alleged harassment, providing a harassment-free environment and investigating complaints. In 1996-97, 77 training sessions were delivered across the country to employees, managers and departmental harassment co-ordinators and investigators.

Appeals

Section 21 of the *PSEA* gives federal Public Service employees the right to appeal to an Appeal Board established by the PSC, any appointment made or proposed as a result of a closed competition or other closed personnel selection process. The Appeal Board conducts a quasi-judicial inquiry into the merits of the appointment and its decision is binding on the PSC. If the appeal is allowed, the PSC must revoke, or not make, the appointment or take other corrective action in keeping with the Appeal Board's decision.

Appeals in 1996-97 were allowed primarily for reasons related to improper assessment of candidates. The matters most often brought to the attention of Appeal Boards were the disclosure of standardized tests, the merits of acting appointments and extended specified period appointments, the appropriateness of selection tools or correction methods, the appropriateness of corrective action taken following the allowing of an appeal, bias and discrimination, and the question of whether a staffing action was an appointment, deployment or neither.

While Public Service employees still exercise their right to appeal appointments resulting from closed competitions, they more often appeal appointments resulting from non-competitive selection processes, especially appointments for short periods of time that are subsequently extended.

This year, 23 Appeal Board decisions were the subject of applications for review to the Federal Court, which handed down 33 rulings relating to Appeal Board decisions, reversing 9 and upholding the others. Eleven of the rulings, often pertaining to the same cases, involved limitations respecting the disclosure of standardized tests at appeal hearings.

Amendments to the appeals regulations, which had been reviewed pursuant to recommendations made by the Joint Parliamentary Committee for the Scrutiny of Regulations, entered into force on December 1, 1996. They provide for a six-day extension of the time allowed for bringing an appeal when notice of the right to appeal is given by mail, and for more precise standards respecting disclosure prior to an appeal hearing.

F Appeals

	1995-96		1996-97	
	No.	%	No.	%
Selection processes appealed	1 285		1 247	
Selection processes appealed and disposed of[a]	1 431		1 270	
Selection processes with allowed appeals	203	14.2	153	12.0
Number of appellants	3 789		3 200	
Appeals closed[b]	3 932		2 969	
• appeals withdrawn	1 836	46.7	1 402	47.2
• appeals with decisions	2 096		1 567	
- no jurisdiction	794	37.9	484	30.9
- appeals dismissed	748	35.7	481	30.7
- appeals allowed	554	26.4	602	38.4

[a] The number of selection processes appealed and the number of selection processes appealed and disposed of differ because some appeals are disposed of in the following year.
[b] The number of selection processes appealed and disposed of and the number of appeals closed differ because there is often more than one appeal per selection process. Moreover, the number of appellants and the number of appeals closed differ because some appeal cases are carried over to the next year.

Deployment Recourse

Deployment is a way for a deputy head to assign a consenting employee to a new position in the same occupational group[2] provided the assignment does not involve a promotion or change of tenure. The manner in which deployments are made is decided by the Treasury Board Secretariat pursuant to sections 34.1 and 34.2 of the *PSEA*.

Both the person deployed and members of the work unit to which the deployment is made may complain about the deployment if they believe it was contrary to the *PSEA* or constituted an abuse of authority. The initial review of a complaint respecting a deployment is the responsibility of the department that made the deployment; however, under section 34.4 of the *PSEA*, a complainant or deployed employee who is not satisfied with the manner in which the department disposes of a complaint may refer the complaint to the Commission.

This year, only one decision relating to a deployment was the subject of an application for review to the Federal Court. However, the Court handed down two deployment recourse rulings pertaining to applications which were filed in the previous year. In these two rulings, the Court held that, pursuant to Treasury Board directives, departments must advise employees of their intention to fill a position by means of deployment before proceeding with the deployment.

[2] In July 1997, the Commission approved a new regulation permitting inter-group deployment.

G Deployments

	1995-96		1996-97	
	No.	%	No.	%
Number of deployments	12 150		11 771	
Carry-over from previous year	2		11	
Number of complaints	107		122	
Number of deployments complained against[a]	67		61	
Deployment cases closed[b]	58		55	
• cases where complaint withdrawn	14	24.1	10	18.2
• cases with decisions	44		45	
- no jurisdiction	7	15.9	7	15.5
- dismissed	33	75.0	30	66.7
- allowed	4	9.1	8	17.8
Carry-over to following year	11		17	

[a] The number of complaints concerning deployments and the number of deployments complained against differ because there is often more than one complaint against the same deployment.
[b] The number of deployments complained against and the number of deployment cases closed differ because some complaints are disposed of in the following year.

Boards of Inquiry

Under subsection 6(3) of the *PSEA*, in order to revoke an appointment made by a delegated department that is alleged to be irregular because the incumbent was not qualified or because the appointment contravened conditions laid down in the delegation instrument, the Commission must first obtain the recommendation of a Board of Inquiry. During its inquiry, the Board must provide the person and deputy head concerned with the opportunity to be heard.

During 1996-97, the Commission established four Boards to inquire into appointments made by delegated departments. In three cases, the Board of Inquiry recommended that the Commission terminate the inquiry, as the persons whose appointments were to be looked into had left the Public Service by the time the inquiry was to commence. In the other case, the person concerned applied to the Federal Court for a prohibition with regard to the inquiry, and the case is still pending before the Court.

Recourse in perspective: the importance of a healthy workplace

While carrying out its regular activities, Appeals and Investigations gathered information on appeals and *PSEA*-related investigations to determine why people seek recourse, what patterns there are in the use of recourse and what long-term impact individual cases have upon staffing policies and practices.

It was found that people use the recourse process for reasons which often go beyond the legislated purpose of recourse, ensuring compliance with the merit principle and the integrity of the staffing system. Factors leading people to seek recourse were less related to perceived problems or deficiencies with aspects of staffing processes than to workplace issues, such as management style and practices, communications, organizational culture and work environment.

Although there have been some departmental and PSC initiatives to make recourse more effective, the resolutions sought often lie outside the mandate of the PSC and the recourse process. It seems important, therefore, that recourse cases be used as indicators of

possible workplace issues of concern to employees, and that they be considered opportunities to take measures to make the workplace healthier. The Public Service Commission will be examining this further with other stakeholders in human resources management in order to situate appropriate and effective recourse mechanisms into a staffing system which values trust, honesty, integrity and good communications.

Training and Learning

Continuous learning, which comprises both courses and self-learning, is critical to maintaining a flexible, adaptive, highly competent Public Service. Responsibility for this function is shared by several institutions. The Treasury Board has overall responsibility for policy direction in training and development. Deputy heads and managers are responsible for training within their departments. Development and delivery of training at the executive level is the responsibility of the Canadian Centre for Management Development. The PSC has the responsibility under the *PSEA* to "operate and assist deputy heads in the operation of staff training and development programs in the Public Service", a function carried out by Training and Development Canada (TDC). Finally, employees also have a responsibility for directing their own continuous learning efforts.

1996-97 was marked by significant downsizing and restructuring for the PSC in the area of training as it examined its mandate in light of Public Service renewal and the shift in demand for its services. This examination identified the key professional communities strategic to the corporate agenda and the learning themes responding to Public Service renewal, and potential new roles for the PSC: learning consultant, designer/developer of learning programs and facilitator of learning.

Professional Learning

The new roles mentioned above and the corporate agenda they support represent a significant shift for TDC-away from market-driven, work-specific courses towards more strategic levels of learning, driven more by the corporate needs of the Public Service. TDC will also work more closely with partners elsewhere in the public and private sectors, as well as with colleges and universities, to promote innovative, continuous learning practices. This shift from the more traditional, time-limited courses to continuous learning will transfer more of the responsibility for learning and continuous improvement to public servants themselves. The challenge for TDC is to provide people with better tools to exercise that responsibility.

In 1996-97, TDC provided training to 12 331 public servants (7 344 in the National Capital Region and 4 987 in the other regions). Of these, 6 624 took calendar courses, a decrease of 28% from 1995-96 and 5 707 public servants participated in courses developed specifically for departmental needs, a decrease of 34% from 1995-96.

Consultations carried out in the summer of 1996 confirmed that TDC would deliver learning activities only when departments are unable to deliver them, or when corporate delivery makes sense. As a result, TDC will be offering 46 courses in 1997-98, as opposed to 154 courses in 1996-97. The selection of the courses was based on the following three criteria: a link to the renewal of the Public Service, the demand for the course, and the need for continuing service to key communities of interest (i.e., certification programs which were partially completed). The consultations also suggested service lines that TDC will pursue as it restructures and creates learning programs for Public Service renewal. The service lines identified include:

- middle and senior non-EX management programs
- comptrollership – including finance, audit and evaluation, materiel management
- human resources management
- information technology and management
- policy
- communications
- science and technology
- special learning needs of small departments and agencies, regions and training delivered in French

In the context of its role as a facilitator of learning, Training Programs Branch has launched an Internet interdepartmental communication tool that is already enabling some 50 partners to make known their needs and exchange training services at the least cost to the government.

Language Training

Language Training Canada (LTC) provides training in both official languages, as well as training services, to meet the needs of employees in the federal Public Service. In this way, LTC helps ensure that the people of Canada receive quality services in both official languages and that employees of the federal Public Service are able to work in the official language of their choice.

Since LTC's creation some 30 years ago, many public servants have successfully achieved their required levels of proficiency in their second official language, resulting in a decline in the number of people who need language training. Furthermore, the trend towards imperative staffing and the downsizing across the Public Service have compounded the overall decline in enrolment (refer to Table 15). However, of significance this year was the increased number of requests from the Management Trainee Program, the participation of military personnel from the Department of National Defence in LTC courses, and LTC's increasing involvement in international activities (refer to *International Activities* section).

Language Training Canada is committed to improving its courses, services and products by providing technology-assisted self-learning and distance learning services. For example, LTC has produced a Windows version of its French grammar at work courseware, *GIFT – French Grammar at Your Own Pace*. LTC expects this version to be very favourably received both within and outside Canada. In addition, LTC has already committed itself to developing a multimedia version for independent learning of the first modules of its *Programme de base de français au travail*.

International Activities

The PSC continues to play an important role on the international stage through:

- membership and participation in activities of international or multinational organizations
- sharing expertise and experience with designated countries and international or multinational organizations
- placing of Canadians in international and multinational organizations
- participating in international projects and studies
- receiving and hosting international missions and delegations in Canada

Personnel Management in China

In May 1995, the PSC and the Ministry of Personnel of the People's Republic of China renewed for another four years their Memorandum of Understanding promoting cooperation in the fields of public administration and personnel management.

In 1996, the PSC assisted the Ministry of Personnel in examining recourse mechanisms and procedures. Providing advice and assistance to China in modernizing its government infrastructure also facilitates economic reform and strengthens ties between the two countries.

Involvement with Other Countries

The PSC is often called upon to assist other departments and organizations in providing background on the Canadian Public Service and the federal human resources management framework to delegations from other countries. In addition, with the Canadian International Development Agency as sponsor, the PSC has provided its expertise in language training to other countries. Following are some recent examples:

- Vietnam sent 31 government executives for specialized English language training integrated with management and rapporteur training.
- In the Baltic States, an on-site evaluation and validation of English language teacher training was undertaken.
- In the Ukraine, both French and English language courses were introduced to the Ukrainian Academy of Public Administration.

PSC staff also participated in a human rights and national language policy mission sponsored by the United Nations Development Program in Latvia. A Latvian language training program will be implemented over the next five years with PSC involvement in the international team of experts.

Placement of Canadians in International Organizations

Since 1978, the PSC, in concert with Foreign Affairs and International Trade Canada, has been identifying qualified Canadians to compete for positions judged to be of interest to and attainable by Canada. There are presently approximately 1 800 Canadians serving in secretariat positions in international organizations. Just over 100 of these are on leave without pay from the federal Public Service. The effort to maintain and improve Canada's representation in these secretariats results in Canadian expertise being transferred, while affording the opportunity to influence the policies, programs and management of the organizations.

Looking to the Future: Public Service Renewal

During 1996-97, the PSC undertook, or continued to pursue, a number of initiatives that laid the groundwork for the renewal of the Public Service. Inherent in these initiatives is a pursuit of innovative methods that will ensure the PSC can meet future demands placed upon the Public Service.

Matching People with Work: A New Approach to Recruitment

The PSC is continuing to expand and improve its use of the Internet as a recruitment tool. For example, it added a service that alerts job seekers by e-mail whenever a job posting meeting their specified criteria appears on the site. The PSC also moderates a recently created, specialized Internet newsgroup that allows job seekers to find, in one convenient Internet location, information about public sector employment opportunities available in Canada.

In September 1996, the PSC initiated a major initiative called "Matching People with Work" (MPW). MPW will put job seekers and employing departments in direct contact with one another through the Internet. Applicants will be able to enter an electronic curriculum vitae and search for jobs, and departments will be able to post opportunities and search for candidates. The PSC's resourcing values are built into the functionality of the system. The system will be accessible 24 hours a day, seven days a week. The PSC will continue to assist

departments by providing recruitment advice and support to those departments and applicants not connected to the Internet. We plan to launch the first phase of MPW, involving the Post-Secondary Recruitment campaign, in the fall of 1997.

La Relève

La Relève is about good human resources management. It includes plans and initiatives for functional groups (like the science and technology community), departmental and agency levels, as well as at a system-wide level to retain, motivate, develop, and recruit talented people.

As part of *La Relève*, to support renewal at the executive levels, the PSC has launched two new corporate initiatives: the Assistant Deputy Minister Pre-Qualification Process (ADM PQP) and the Accelerated Executive Development Program (AEXDP).

- The ADM PQP establishes a pool of executives who are ready for appointment to positions at this level.
- Under the AEXDP, the development and advancement of EX-1s to EX-3s will be accelerated through suitable assignments, formal learning plans and career counselling.

These programs are based on ADM generic leadership competencies. Approximately 15% of the eligible EX population brought their names forward for consideration. Results of the selection process for both initiatives are expected to be available in early 1997-98.

The PSC is also working with other central agencies and departments to enhance the renewal of specific functional communities:

- Communications
- Information/Information Technology
- Human Resources
- Finance and Audit
- Science and Technology

This fall, the PSC will be meeting with the leaders of each department and agency, functional community and regional council to discuss each *La Relève* plan and finalize the PSC's action plan for supporting and enabling renewal for that organization, community or region.

Consultative Review of Staffing

The *Consultative Review of Staffing (CRS)*, commissioned by the PSC, involved representatives from central agencies, departments and unions. Initially aimed at decreasing the time required to staff positions, the review became the launching point of a more comprehensive re-engineering of the resourcing system in the Public Service.

The PSC supports the general direction of the report and its key thrust – a greater sharing of the Commission's responsibilities with departments – and will be engaging major stakeholders in broad-based discussions on:

- giving the maximum responsibility possible to departments to manage staffing and recourse
- the best means of streamlining/simplifying staffing and recourse management
- how departments can develop/customize their own internal arrangements within a PSC enabling framework
- stakeholder participation (joint development) in the redesign of staffing systems

For example, the PSC is examining possible changes to the way it manages delegated staffing. It will focus on the existence and effectiveness of departmental recourse systems, the readiness of organizations and unions to co-develop resourcing systems and practices, and the imbedding of values into these systems and practices. In pursuing these discussions and following up on the recommendations of the review, the PSC will adopt a "learn as we go" approach, which includes experimental projects, and opportunities for departments and agencies to opt in.

RECOMMENDATIONS OF THE CRS

- values-based, not ruled-based resourcing systems and processes
- direct deputy head accountability for internal resourcing below EX levels
- resourcing processes developed jointly with the employee representatives
- recourse with corrective action as a last resort

Towards a Representative Public Service

The *Employment Equity Act* outlines the obligation of employers to "achieve a degree of representation (of designated groups) in each occupational group in the employer's workforce that reflects their representation in

(i) the Canadian workforce or

(ii) those segments of the Canadian workforce that are identifiable by qualification, eligibility or geography and from which the employer may reasonably be expected to draw employees."

Notwithstanding the progress made over the past 10 years, there is still a significant gap between the representation of designated groups within the federal Public Service and their representation in the corresponding occupational groups within the Canadian labour force.

Technical Notes

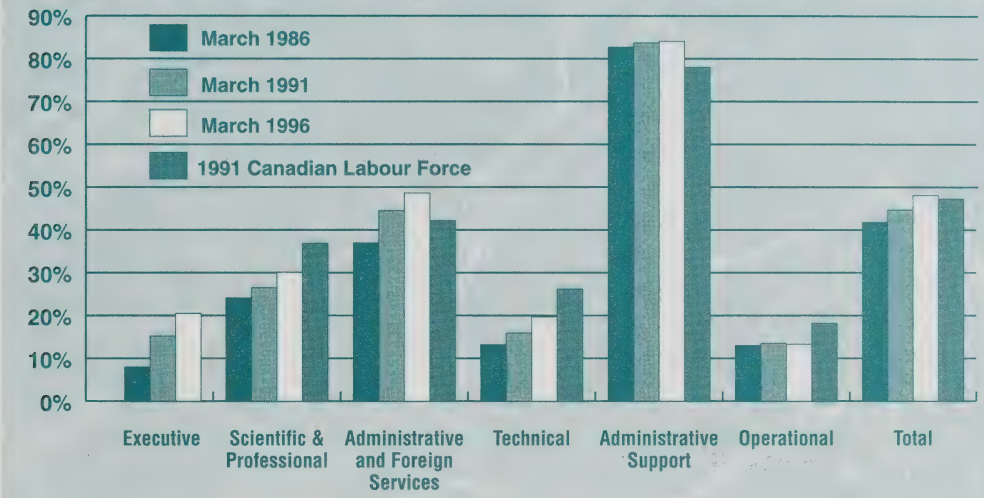
The information presented in the following four sections is based on indeterminate and long-term employees subject to the *Public Service Employment Act*. It should also be noted that since the self-identification of employees appointed for short terms, casual employment and under student programs is not systematically collected, they are excluded from this analysis. Also excluded are data on employees appointed by separate employers. Prior to June 1993, short-term employees comprised employees appointed for fewer than six months whereas after June 1993 short-term employees comprised employees appointed for fewer than three months.

The employment equity information for aboriginals, members of visible minority groups and persons with disabilities was produced by matching the PSC's population data with the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Database. This database is based on voluntary self-identification and therefore may not represent a complete population of designated group members.

In order to eliminate the appearance of increases due solely to improvements in the self-identification process, historical percentages for aboriginals, members of visible minority groups and persons with disabilities were recalculated using the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Database as of December 31, 1996. For this reason, in addition to the other differences stated above, the percentages reported in this section may not match those previously published. Percentages of women have been calculated on known gender values only.

The 1991 Canadian labour force estimates are based on the 1991 Census and the Health and Activity Level Survey (HALS).

WOMEN



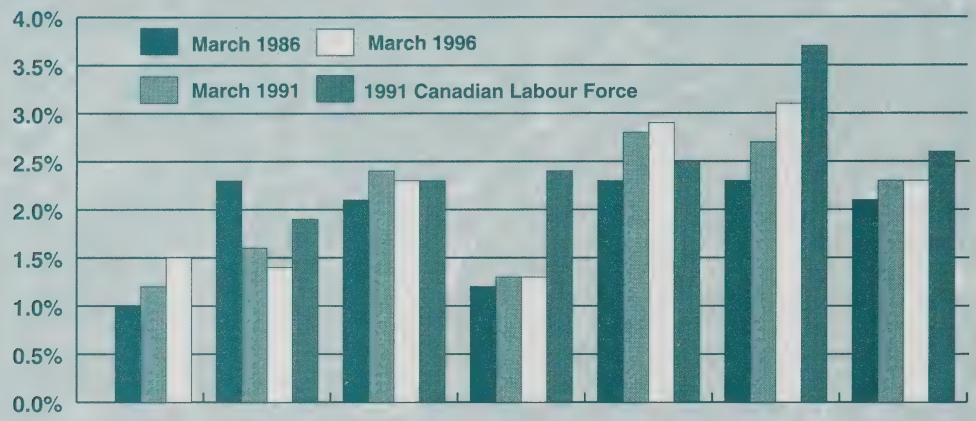
Women

From 1986 to 1996, the overall representation of women increased from 41.8% to 48.1%, which compares favourably with their representation of 47.3% of the Canadian labour force. As discussed in last year's report, while the representation of women increased across all groups and all levels, women continue to be more heavily represented in some groups than in others and are more concentrated in the lower levels than in higher ones. Compared to the Canadian labour force, women continue to be under represented in the Scientific and Professional, Technical and Operational categories. The representation of women in the Executive Group has increased from 8% in 1986 to 20.5% in 1996.

Aboriginal Peoples

Although the overall representation of aboriginal peoples increased from 2.1% in 1986 to 2.3% in 1996, they remain under represented when compared to their 2.6% representation in the Canadian labour force. Also, progress was not equal across all occupational categories. Indeed, the representation of aboriginal peoples in the Scientific and Professional category dropped from 2.3% in 1986 to 1.4% in 1996. Over the same 10-year period, aboriginal peoples experienced an increase from 1% to 1.5% in the Executive Group. Compared to the Canadian labour force, aboriginal peoples are well represented in the Administrative and Foreign Service and Administrative Support categories. Aboriginal peoples are under represented in the Scientific and Professional, Technical and Operational categories.

ABORIGINAL PEOPLES



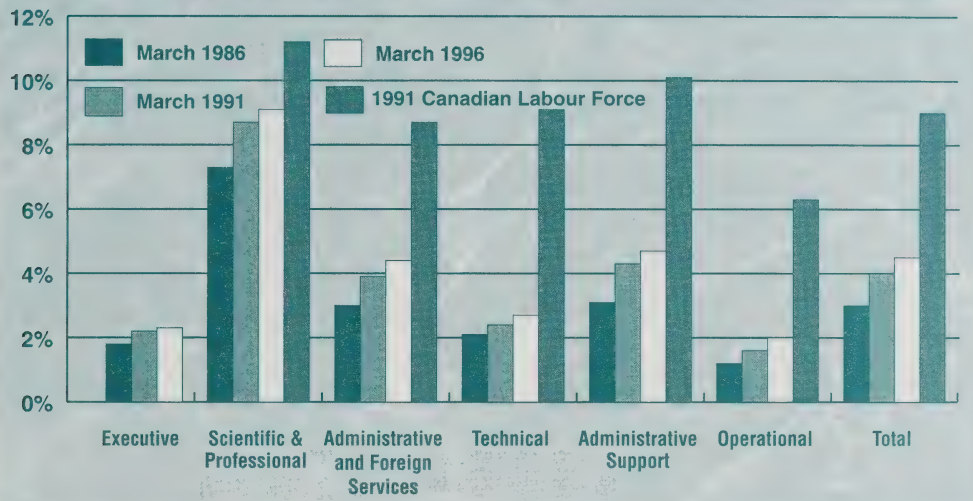
Members of Visible Minorities

The overall representation of members of visible minorities increased from 3% in 1986 to 4.5% in 1996. This increase was relatively equally distributed across all occupational categories. For the Scientific and Professional category, the increase from 7.3% to 9.1% brings the representation of visible minorities closer to their representation of 11.2% in comparable segments of the Canadian labour force. However, members of visible minorities are still under represented in other categories and when compared to their overall Canadian labour force representation of 9%.

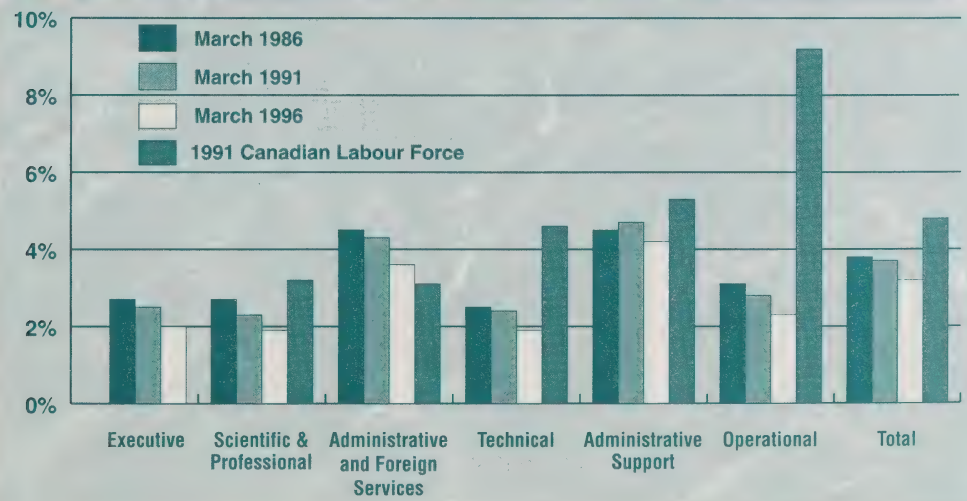
Persons with Disabilities

Persons with disabilities was the only designated group for which the representation in the federal Public Service decreased over the 10-year period. With an overall decrease from 3.8% in 1986 to 3.2% in 1996, the representation of persons with disabilities fell short of their overall representation of 4.8% in the Canadian labour force. Compared to the Canadian labour force, persons with disabilities are well represented in only the Administrative and Foreign Service category. They are under represented in the Scientific and Professional, Technical, Administrative Support and Operational categories.

J MEMBERS OF VISIBLE MINORITIES



K PERSONS WITH DISABILITIES



Conclusion

From 1986 to 1996, the Public Service has become more representative of Canada's population. With the exception of persons with disabilities, the overall representation of designated groups in the Public Service has increased. There is much to be done to raise the level of representation of all groups to the levels of their workforce availability.

For its part, the Commission will be intensifying its focus on representativeness and will continuously review its own policies, systems, programs and activities to ensure they are working in a barrier-free manner.

Some initiatives for 1997-98 include:

- a comprehensive examination of the PSC's selection and assessment tools, recruitment practices and training and development programs
- development of an Employment Systems Review Guide for departments to assist them in carrying out reviews of their employment systems and practices
- briefings for public servants to ensure that new obligations with respect to barrier-free employment systems are understood
- enhancing the recruitment services, for example, the Post-Secondary Recruitment Program, to ensure that candidate referrals are representative
- upgrading data gathering and analysis capacity to facilitate further examination of the representativeness of the Public Service and for advising the government and Parliament

Over the medium term, the Public Service Commission will be collaborating with the many players who have a responsibility for representativeness:

- to conduct a feasibility study for a common shared database for use by departments, the Public Service Commission, the Treasury Board Secretariat and the Canadian Human Rights Commission to support their respective obligation under the *Employment Equity Act*
- to ensure that public service renewal becomes an opportunity to improve representativeness particularly in the area of recruitment

A representative Public Service will continue to depend upon many factors, some of which lie outside the domain of the federal Public Service, such as trends in levels of educational achievement and curriculum choices of those interested in finding employment with the federal Public Service. Over the coming months, the Commission will undertake further analysis of representativeness with others.

Developing Partnerships

Both the private and public sectors increasingly face the need to carry out their activities in a more cost-effective manner. One way to achieve these efficiencies is through strategic alliances or partnerships. The PSC is forging new partnerships in human resources management with departments, bargaining agents, other levels of government and the private sector. As well, these partnerships allow greater opportunity to provide a broader range of services and products (i.e., to better serve their clients). Following are some examples.

Employment Opportunities

- "Working as partners to serve you better" is the motto of Access 1-2-3, a collaborative effort between the PSC, the Government of Manitoba and the City of Winnipeg. Launched in 1996, this one-stop telephone service provides the public with round-the-clock access to information on current employment opportunities, on how to apply for employment and on hours of service.

Career Transition Services

- In Manitoba and North Western Ontario, the PSC is involved in the Interdepartmental Career Mobility Program, which provides programs and services relating to career management and transition to federal departments, employees and unions. These include career transition symposia designed to help federal employees take charge of their own careers, and on-going training for managers, human resources specialists and unions on supporting staff through a period of change and transition.
- In Toronto, the PSC is a co-manager of a shared Career-Diversity Learning Centre. Sessions are provided for employees on health and well-being, financial planning and career planning and counselling. The PSC has also instituted a Job Search Club, which actively solicited vacancies from private sector companies and marketed these within the Public Service. The private sector has reacted positively to the calibre of public servants' skills.
- The PSC and Revenue Canada offices in Newfoundland and Alberta developed a strategy to consider laid-off provincial employees. As a result of the harmonization of the provincial sales tax, a number of provincial tax auditors will be left without jobs. Many of these employees, who may be excellent candidates for positions with National Revenue in Alberta, will be considered for jobs in that province.

Employment Equity

In Newfoundland, the PSC and the provincial government are cost-sharing *Job Experience and Employment in the Public Service (JEEPS)*, a project for persons with disabilities. A minimum of 26 persons with disabilities will participate in work experiences as a result of the *JEEPS Project*. Other objectives include establishing a Career Development Centre for Persons with Disabilities and providing orientation sessions to managers to facilitate the integration of persons with disabilities into the workplace and to persons with disabilities upon their initial appointment *to* the Public Service.

ANNEX

A. Recourse Cases of Interest

Investigations

Resolving workplace conflict through mediation

CASE #1

Departments at times ask the PSC to conduct mediation in matters that normally fall outside its jurisdiction. In one such instance, with the help of the mediator, two co-workers were able to resolve problems of physical aggression and racial comments which had had serious health effects on the complainant. As well, management supported the employees' efforts and offered help, through courses, for its employees and supervisors. Agreements were signed between management and the complainant, as well as between the two co-workers. This will inevitably enhance the well-being of the employees and improve the work environment.

CASE #2

Even if initially rejected by the parties, the mediation option can sometimes be successfully reintroduced and can succeed in resolving long-standing workplace disputes. When the complaint was originally filed, it dealt with instances of alleged harassment from two years prior. The parties had refused the mediation option at that time. The file was assigned for investigation and, upon making initial contact with the parties, the mediation alternative was once again offered. The process was discussed in detail, and eventually the parties expressed an interest in participating in a mediation. A one-day session was held and by day's end, with the assistance of the mediator, the parties had reached a verbal agreement and requested the mediator to draft a Memorandum of Agreement to reflect the terms of their agreement. The mediator then proceeded to assist the parties in reaching a formal written agreement, which was completed the following month.

An impact of public service downsizing

CASE #3

The complainants alleged that the reverse order of merit (ROM) process in which they were assessed was improper and that their qualifications were not properly assessed.

Three positions were to be abolished. The department conducted a ROM process among ten employees to decide which three employees would be declared surplus. The complainants ranked eighth and tenth and were declared surplus. The complainants' specific allegations concerned the composition of the Selection Board (i.e., that it included one person without an adequate knowledge of the job); the fairness and transparency of the process (i.e., that people were not aware of the process; there was no communication); that there was no similarity between the jobs, and the qualifications were improper and not relevant to the duties; and that the assessment of employees' qualifications was subjective, unsupported and inconsistent with appraisals. Essentially, it was alleged that the entire process was conducted in a poor and secretive manner.

The investigation found that the ROM process had not been conducted in a transparent and fair manner. There was no communication at the outset with respect to the assessment criteria and process. Staff were informed only after the fact that there had been a ROM. There was a climate of secrecy during the process. However, with respect to the issues of job similarity, assessment of qualifications and establishment of merit, the allegations were unfounded. Although the assessment was conducted by a one-person Selection Board and the comments on the assessment of the employees'

qualifications were phrased in a somewhat offensive manner, the assessment of merit was not negatively affected.

Considering that the end result of a ROM process has serious implications on employees (in fact ongoing employment may be at stake), it is unfortunate that the department did not choose to use the same fair, transparent and rigorous approach they would take in a selection process. This investigation served to bring these matters to the attention of the department so that any ROM processes they may carry out in the future will be improved.

Education and sensitizing

There is a common misunderstanding that harassment requires that there be an actual intent to harass. Improper behaviour, although unintended, may still be deemed to be harassment if the person either knew or ought reasonably to have known that the behaviour was offensive and would be unwelcome.

CASE #4

The department had qualified certain incidents as improper behaviour and an improper management style, yet found there was no harassment.

For example, during the course of two internal investigations on different incidents, the department had concluded that the supervisor had yelled at the complainant on more that one occasion in front of others, used demeaning language, and threatened the complainant with demotion. The department had undertaken to correct the situation by transferring the complainant, issuing a letter of apology to the complainant and sending the supervisor on training. However, the department concluded that there was no harassment since the manager's intention was not to harass, but to improve productivity in the section. The department indicated that the supervisor's style, though direct and loud, was quite efficient.

The PSC investigation subsequently concluded that the incidents met the definition of the Treasury Board Secretariat's policy on harassment irrespective of a lack of intent; a supervisor can be firm without yelling, intimidating or threatening his or her subordinates. The supervisor ought reasonably to have known that such behaviour was offensive and would be unwelcome. The department undertook further measures to correct the situation and inform the supervisor of the definition of harassment.

Appeals

CASE #1

The merit principle must be adhered to at the time an acting appointment is made, in the same way as for any other type of appointment. In *Albinet* (96-NAR-02696), the appellant maintained that an acting appointment made from an eligibility list automatically comes to an end upon expiry of the list and that a person who continues to perform the duties of the position is at that time re-appointed without competition, the latter appointment being subject to the application of the merit principle. The Appeal Board held that the principle of selection according to merit must be adhered to at the time the appointment is made. It moreover ruled that there is nothing in the applicable legislation that could lead to the inference that an acting appointment automatically comes to an end upon expiry of the eligibility list from which the appointment was made. The appeal was dismissed.

CASE #2

The fact of performing a comparative assessment of a number of employees interested in a deployment does not invalidate the deployment status of the staffing action. In *Garceau* (96-MOT-0067J), a department assessed eleven employees declared "affected" by another department and deployed the eight most qualified candidates within its own ranks. The department maintained that the staffing actions were deployments and thus non-appealable, while the appellant maintained they were appointments subject to appeal, as the employees had competed against one another and their tenure had been modified, their status changing from "affected" employees to indeterminate employees. The Appeal Board held that nothing prohibits the use of a competitive process to select employees for deployment pursuant to the new section 34.1 of the *Act*, and that "affected" employees retain their indeterminate status. It ruled that the department's staffing actions had been non-appealable deployments.

CASE #3

Even when it constitutes a corrective action, an appointment must comply with the requirements of the *Act*. In *Baty* (95-NAR-1360X), as part of the corrective action taken following a former founded harassment complaint by an employee, the department promoted the employee to a new position subject to appeal, without having first conducted a comparative assessment of his skills and abilities against those of other employees. When the promotion was appealed, the department conceded the appeals, but the promoted employee opposed the concession arguing that the Appeal Board should confirm the promotion and citing Federal Court jurisprudence in an apparently similar case in which the Federal Court had ordered a Human Rights Tribunal to confirm an appointment. The Appeal Board ruled that, despite the sympathy which the case evoked, the contested promotion was not sheltered from the general provisions of the *PSEA*, including the principle of relative merit and the right to appeal, and that, unlike a Human Rights Tribunal, the Appeal Board did not have the authority to direct corrective action that conflicted with the provisions of the *PSEA*. The appeal was allowed as there was no evidence that the appointment had adhered to the merit principle.

CASE #4

An assignment to a new, unclassified position cannot be a deployment; it can only be an appointment. In *Wells* (96-EXT-0306J) and *Arundel* (95-DUS-1197J), a department assigned an employee to an unclassified position, at the salary level of the employee's former position, within the framework of the Special Assignment Pay Plan (SAPP). When appeals were filed, the department challenged the Appeal Board's jurisdiction, maintaining that the staffing action had been a non-appealable deployment. The Appeal Board held that the staffing action could not have been a deployment, as the position to which the employee had been assigned had been unclassified and so it had not been possible to determine whether it belonged to the same occupational group, as required for deployments under section 34.1 of the *PSEA*. It ruled that the staffing action in question had been an appointment and in the *Wells* case, it allowed the appeal as the appointment had not adhered to the merit principle.

CASE #5

Candidates who have already passed certain tests administered in other competitions can be required to take similar tests in a new competition. In *Latulippe* (96-NAR-0454), an appellant had already passed a standardized test, the results of which were to be valid for an indefinite period of time. That particular version of the test had to be discontinued, however, because its integrity had been compromised, and so a new version,

the results of which could not be compared with those of the original test, was administered to all the candidates in the competition. The appellant, who failed the new version of the test, argued that he should not have had to take the test since he had passed the old version of the test. The Appeal Board ruled that, had it simply been a question of passing the test in order to qualify, it could have agreed with the appellant, but since the test results, which could not be compared from one version to the other, also served to determine the order of merit of qualified candidates, the Board could have been justified in requiring all candidates to take the new version of the test. The appeal was dismissed.

CASE #6

Can a candidate who is ill delay the closing of a competition? In *Mayhew* (96-IRB-0980), the issue was whether the department had acted reasonably in refusing to postpone indefinitely the candidate's examination because of ill health which prevented her from doing her best on the exam. The staffing process had been initiated in late December 1995 and the department had agreed to postpone the candidate's exam on several occasions, but refused to continue to do so past September 10, 1996, when there was still no indication of when the candidate would be well again. The Appeal Board held that the department had not acted unreasonably, and that a department could not wait indefinitely to complete a competition. The appeal was dismissed.

Deployment Investigation

Deployment decisions must be assessed when they are made, not in light of subsequent events. In *Saucier* (96-HRD-0033), seven employees agreed to be deployed to a centre that was supposed to expand, a few kilometres away from their former workplace, within the framework of a restructuring process that was expected to result in lay-offs. A few months after their deployment, the employees learned that the centre would not be expanding as anticipated and that they would have to work at a different location, 75 kilometres farther away. They contended that the department had lacked foresight and transparency, and that they would not have agreed to the deployments had they been provided with adequate information. The department maintained it had provided the employees with the information available at each stage of the process and had acted in consultation with the unions, in the best interest of the employees, to avoid placing them on the reverse order of merit list and possibly laying them off. The investigator found that it was necessary to analyse the department's decision as of the time it was made, not in the light of subsequent events, and that, at the time the employees had been deployed, it had not been unreasonable to believe that the centre to which they were being deployed would expand. The investigator recommended that the deployments be maintained.

Board of Inquiry

In *Santoro* (95-IAN-EDM-0315), the Commission had been advised that an employee had obtained a promotion on the basis of academic qualifications he did not actually have. It was during a subsequent competition, in which candidates were required to provide proof of their academic qualifications, that it was discovered that the employee in question did not have the qualifications required. The Commission established a Board of Inquiry to recommend on the appropriateness of revoking the appointment, in accordance with subsection 6(3) of the *PSEA*. By the time the Board convened its hearing, the employee had resigned from the Public Service. The Board accordingly recommended that the Commission terminate the inquiry, which the Commission did.

B. Requests for Leave of Absence Pursuant to Section 33 of the *Act*

A public servant who seeks to be nominated as a candidate in a federal, provincial or territorial election must, under section 33 of the *PSEA*, apply to the Commission for a leave of absence without pay. The Commission may grant the leave if it is convinced that the employee's usefulness in the position he or she occupies – and to which the employee will return if unsuccessful in securing nomination or in being elected – would not be impaired as a result of having been a candidate for election.

For the period April 1, 1996 to March 31, 1997, the Commission received 7 requests for leave from federal public servants: 4 were seeking to be candidates in provincial elections, 1 in a territorial election and 2 in a federal election. Of those 7 requests, 6 were granted (2 of which were subsequently withdrawn by the applicants) and 1 was denied.

C. Report on Activities Under Subsections 6(1) and 6(4) and Section 41 of the *Act*

Section 47 of the *Public Service Employment Act* requires the Commission to report annually on its activities in relation to subsections 6(1) and 6(4) of the *Act* with regard to delegation and in relation to section 41 with respect to the exclusion of positions and persons, in whole or in part from the operation of the *Act*.

Delegation of Staffing Authority

Department/ Organization	Nature of Authority Delegated
Canada Information Office	■ New Staffing Delegation and Accountability Agreement and authority to hire in certain circumstances any person for a short-term period (90 calendar days) for all non-executive positions, pursuant to the *Public Service Employment Act*, 1996-07-09.
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	■ Authority to hire in certain circumstances any person for a short-term period (90 calendar days) for all levels in the CR, ST, AS, PM, CS, IS, CO, PE and FI groups, pursuant to the *Public Service Employment Act*, 1996-04-30.
Correctional Service Canada	■ Authority to recruit for positions in the GL, GS and HP groups in the Ontario region, 1996-05-28.
Foreign Affairs and International Trade	■ Authority to hire in certain circumstances any person for a short-term period (90 calendar days) pursuant to the *Public Service Employment Act*, in non-rotational positions in the CR group and ST-SCY sub-group, extended throughout the department, revised 1996-09-20.
Indian and Northern Affairs Canada	■ Authority to include the staffing of Executive Group positions under the Aboriginal Employment Program, revised 1997-03-05. ■ Authority to recruit aboriginal peoples was broadened from strictly student hiring to full authority for some regions, and partnership agreements with the PSC in others, for all non-executive positions staffed under the Aboriginal Employment Program, pursuant to the *Public Service Employment Act*, revised 1997-03-05.
Justice Canada	■ New Staffing Delegation and Accountability Agreement, 1996-09-09.
National Defence	■ Authority to promote without competition employees from HR-03 to HR-04 (Historical Research group), DS-02 to DS-07 (Defence Scientific Service group) and UT-01 to UT-04 (University Teaching group) pursuant to paragraph 4(2)c) of the *Public Service Employment Regulations*, 1996-07-08.
Natural Resources Canada	■ Authority to hire in certain circumstances any person for a short-term period (90 calendar days) pursuant to the *Public Service Employment Act* extended throughout the department, revised 1996-07-05.

Delegation of Staffing Authority

Department/ Organization	Nature of Authority Delegated
Office of the Chief Electoral Officer	■ Authority to hire in certain circumstances any person for a short-term period (90 calendar days) pursuant to the *Public Service Employment Act* was granted on an indefinite basis and expanded to include all non-executive positions, revised 1997-02-06.
Office of the Information Commissioner	■ New Staffing Delegation and Accountability Agreement, 1996-06-13.
Office of the Privacy Commissioner	■ New Staffing Delegation and Accountability Agreement, 1996-06-13.
Revenue Canada	■ Additional authority to hire for special projects any person in all Taxation Centres for a short-term period (90 calendar days) pursuant to the *Public Service Employment Act*, 1996-05-31 and expanded authority to include additional positions in the Annual Tax Return Program at the Sudbury Taxation Centre, revised 1996-10-04. ■ Additional authority to recruit term employees for special projects carried out in the Taxation centres pursuant to the *Public Service Employment Act*, revised 1996-05-31. ■ Authority to promote in the Information Technology Branch without competition Computer Systems Administrators from CS-01 to CS-02 within an Occupational Training Program for candidates recruited from recognized Canadian community colleges, pursuant to paragraph 4(2)a) of the *Public Service Employment Regulations*, 1996-05-14.
Statistics Canada	■ Authority to hire in certain circumstances any person for a short-term period (90 calendar days) pursuant to the *Public Service Employment Act* expanded to include all non-executive positions in the National Capital Region Headquarters, revised 1996-06-10. ■ Authority to recruit and promote without competition in the Methodology Branch MA-01 to MA-02, MA-02 to MA-03 and MA-04 to MA-05 within an Occupational Training Program, pursuant to paragraph 4(2)a) of the *Public Service Employment Regulations*, 1996-10-01.

Exclusion Approval Orders

Section 41 of the *Public Service Employment Act* authorizes the Commission to exclude from the application of the *Act* (or some of its provisions) any position, individual or class of positions or individuals, in any case where it is of the opinion that such application would be neither practicable nor in the best interests of the Public Service. Any such decision, or its revocation, must be approved by the Governor in Council. Subsection 37(1) of the *Act* authorizes the Governor in Council, on the recommendation of the Commission, to make regulations prescribing how positions or persons excluded under section 41 are to be dealt with.

Exclusion Approval Orders, judiciously used, provide essential flexibility to meet personnel management needs and government objectives. The Commission conducts ongoing monitoring activities to ensure that Exclusion Approval Orders are properly applied.

During the period from April 1, 1996 to March 31, 1997 the Commission approved the following Exclusion Approval Orders.

Exclusion Approval Order for certain persons and certain positions (Air Traffic Control Group) 1991, amendment

P.C. 1996-634, April 30, 1996 – SI/96-37

The purpose of these amendments to the Exclusion Order was to extend the use of the Order, which expired on April 30, 1996, until Air Traffic Services of Transport Canada were privatized and came under the Nav Canada Corporation. This Exclusion Order had been approved in 1991 to allow, in certain circumstances, the use of seniority for the appointment of Air Traffic Controllers.

Public Service Official Languages Exclusion Approval Order, amendment

P.C. 1996-802, May 28, 1996 – SI/96-48

The amendments to the Exclusion Approval Order make possible the simplification of rules regarding access to language training and the standardization at two years of the exemption period during which an employee can hold a bilingual position without meeting its language requirements, thus enabling him or her to undertake language training. Demonstration of potential for learning the second language and agreement to undertake language training are now the two conditions for access to language training, which makes possible the deletion of individual historical language training records required by the previous rules regarding access to language training. Two other technical amendments have been made to the Order.

Canada Information Office Exclusion Approval Order

P.C. 1996-1243, August 7, 1996 – SI/96-76

The Government of Canada has established a new department, known as the Canada Information Office, represented by the Minister of Canadian Heritage. The mission of the Canada Information Office is to promote Canadian identity by increasing the understanding of the values shared by Canadians and also to provide Canadians with information about the Canadian federation so as to make them understand how it is changing in response to the demands and priorities of its citizens. To achieve its mission, the Office requires considerable flexibility with regard to the acquisition and deployment of its human resources.

This Order facilitates appointments that do not constitute either a promotion or an initial appointment pursuant to the *PSEA* and acting appointments of persons to positions in the Office by:

a) excluding persons from the operation of subsections of 21(1) and (1.1) of the *PSEA* relating to appeals; and

b) by excluding the positions from the operation of section 10 of the *PSEA* respecting appointment based on merit, from the operation of subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) of that *Act* respecting leave of absence, lay-off, and ministers' staff priorities for appointment and from any regulations made under paragraph 35(2)(a) of the same *Act* also respecting priorities for appointment.

Management Trainee Program Exclusion Approval Order

P.C. 1996-1843, December 5, 1996 – SOR/96-528

This Order is intended to facilitate the initial appointment of persons to positions in the MM group within the Management Trainee Program. The Order excludes appointments made to positions at MM-01 level from the provisions of the *PSEA* respecting merit, appeals, as well as statutory and regulatory priorities. A first such Order was approved in 1991 for five years. In the wake of a recent evaluation of the program and various consultations with the major stakeholders, Treasury Board extended and amended the program. As a result of some of these amendments, and the coming into force of the *Public Service Reform Act* in 1993, it became necessary to update the current Exclusion Approval Order. The present Order was approved December 5, 1996 for an indeterminate period.

Appointment of Women to certain positions in the Correctional Service of Canada Exclusion Approval Order

P.C. 1996-1945, December 19, 1996 – SI/97-2

Following the Report of the Commission of Inquiry into certain events at the Prison for Women in Kingston in 1994, the Solicitor General of Canada agreed to implement some recommendations of the Report. Among the recommendations accepted, besides the appointment of a Deputy Commissioner, Women, it was agreed that, as a pilot project, one institution for federally sentenced women would have only female front-line workers. New regional women's correctional facilities have been built to replace the Prison for Women in Kingston. The Edmonton Institution for Women has been chosen for the pilot project.

This Order facilitates the appointment of women in the Edmonton Institution for Women by excluding the positions to which these women will be appointed from subsection 12(3) of the *PSEA* insofar as that subsection prohibits discrimination in the selection by reason of sex. The Order will expire on June 30, 2000.

Persons and Positions Exclusion Approval Order (Persons Employed Five Years or More) No. 38

P.C. 1996-1946, December 19, 1996 – SI/97-3

Although the Treasury Board Policy on Long-term Specified Period Employment (five-year "rollover policy") was suspended on June 1, 1995, all term employees who met the five-year term requirement on that date are covered under the policy. The Department of Agriculture and Agri-food has submitted the names of three term employees who are admissible.



The Public Service Commission of Canada is the independent agency responsible for the appointment of qualified persons to and within the Canadian federal Public Service, and for the design and development of corporate learning opportunities for professional communities.

Public Service Commission of Canada | Commission de la fonction publique du Canada

http://www.psc-cfp.gc.ca

300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7

Canada



CFP PSC

La Commission de la fonction publique du Canada est l'organisme indépendant chargé de la nomination de personnes qualifiées à des postes de la fonction publique fédérale canadienne, ainsi que de la conception et de l'élaboration d'activités d'apprentissage centrales pour les collectivités professionnelles.

Commission de la fonction publique du Canada | Public Service Commission of Canada

http://www.psc-cfp.gc.ca

300, avenue Laurier ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7

Canada

Commission de la fonction publique du Canada | Public Service Commission of Canada

CFP PSC

Internet : http://www.psc-cfp.gc.ca

Téléphone : (613) 992-9562 ou télécopieur : (613) 992-9352

This Order facilitates the appointment for an indeterminate period of these three term employees who have been employed in the Public Service for five years or more. This Order removes the right of appeal against these appointments. It also suspends the operation of the *PSEA* that gives preference to persons whose names are placed on eligibility lists or to persons with statutory and regulatory priority status.

Appointment of certain employees of the Canada Communication Group to the Department of Public Works and Government Services Exclusion Approval Order

P.C. 1997-110, January 28, 1997 – SI/97-22

In relation with the privatization of the Canada Communication Group (CCG), it was agreed that those employees whose duties were not directly related to its mandate of printing, publishing and related activities would be transferred to Public Works and Government Services Canada (PWGSC). Thus, CCG identified 69 employees to be appointed to PWGSC.

This Order, therefore, facilitates the appointment of these employees by approving the exclusion of persons:

a) from the operation of subsection 21(1) of the *PSEA* concerning appeals as it relates to these appointments; and

b) by approving the exclusion of the positions to which these employees will be appointed from the operation of section 10 of that *Act* respecting appointment based on merit, from the operation of subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) of the same *Act* respecting leave of absence, lay-off, and ministers' staff priorities for appointment and from any regulations made under paragraph 35(2)(a) of the same *Act* also respecting priorities for appointment namely that for employees declared surplus.

Appointment of certain provincial employees to the Department of National Revenue Exclusion Approval Order

P.C. 1997-111, January 28, 1997 – SI/97-23

On April 23, 1996, a Memorandum of Understanding was concluded between the federal government and the provinces of New Brunswick, Nova Scotia and Newfoundland concerning the harmonization of their respective sales taxes. It was agreed that up to 210 provincial employees (70 per province) affected by the harmonization initiative might be transferred to Revenue Canada over the next four years. Since the hiring of provincial employees is part of the agreement between the federal government and the provinces, the only possible option to facilitate their appointment to Revenue Canada was to proceed with an exclusion approval order that limits access to the targeted positions to these provincial employees.

This Order excludes the positions to which these provincial employees will be appointed over the next four years from the operation of sections 10 and 28 of the *PSEA* respecting appointment based on merit and probation, from the operation of subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) of that *Act* respecting leave of absence, lay-off, and ministers' staff priorities for appointment and from any regulations made under paragraph 35(2)(a) of the same *Act* also respecting priorities for appointment, namely that for employees declared surplus. The Order will expire on September 30, 2001.

Personal Exemptions

From April 1, 1996 to March 31, 1997, in addition to the general exclusions, 20 persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* when appointed to Public Service positions for a period specified in exclusion approval orders, or to hold office "during pleasure"; that is, the appointment may be revoked at any time by the Governor in Council.

Order in Council Number	Duration	Name	Title
P.C. 1996-901 1996.06.19	during pleasure effective June 21, 1996	Nancy Stableforth	Deputy Commissioner of Corrections
P.C. 1996-903 1996.06.19	during pleasure effective June 21,1996	John R. Edwards	Special Advisor to the Secretary of the Treasury Board
P.C. 1996-1057 1996.06.28	during pleasure effective July 2, 1996	Jean-Jacques Noreau	Special Advisor to the Minister of Employment and Immigration (Human Resources Development)
P.C. 1996-1073 1996.07.09	during pleasure effective July 9, 1996	Robert J. Collet	Executive Director of the Canada Information Office
P.C. 1996-1173 1996.08.06	during pleasure effective August 12, 1996	Ronald L. Bilodeau	Associate Secretary to the Cabinet and Deputy Clerk of the Privy Council
P.C. 1996-1175 1996.08.06	during pleasure effective August 12, 1996	George R. M. Anderson	Deputy Minister (Intergovernmental Affairs), Privy Council Office
P.C. 1996-1177 1996.08.06	during pleasure effective August 12, 1996	J. Michael Horgan	Deputy Secretary to the Cabinet (Intergovernmental Policy)
P.C. 1996-1180 1996.08.06	during pleasure effective August 15, 1996	Morris Rosenberg	Deputy Secretary to the Cabinet (Operations)
P.C. 1996-1295 1996.08.20	during pleasure effective October 7, 1996	Margaret Bloodworth	Deputy Minister of Transport Associate

Personal Exemptions

Order in Council Number	Duration	Name	Title
P.C. 1996-1297 1996.08.20	during pleasure effective October 7, 1996	Mario Dion	Deputy Clerk of the Privy Council and Counsel
P.C. 1996-1299 1996.08.20	during pleasure effective Sept. 3, 1996	Ian E. Bennett	Associate Deputy Minister of Finance
P.C. 1996-1301 1996.08.20	during pleasure effective Sept. 3, 1996	Shirley Serafini	Associate Deputy Minister of Industry
P.C. 1996-1304 1996.08.20	during pleasure effective Sept. 3, 1996	Marc P. Lafrenière	Associate Deputy Minister of Citizenship and Immigration
P.C. 1996-1306 1996.08.20	during pleasure effective Sept. 3, 1996	Alan Nymark	Associate Deputy Minister of Health
P.C. 1996-1345 1996.08.27	during pleasure effective August 27, 1996	Wayne G. Wouters	Deputy Secretary to the Cabinet (Plans and Consultation)
P.C. 1996-1728 1996.11.12	during pleasure effective Nov. 12, 1996	Michel A. Dorais	Deputy Secretary to the Cabinet (Intergovernmental Operations)
P.C. 1996-1902 1996.12.12	during pleasure effective February 3, 1997	Garry Wouters	Deputy Minister of Indian Affairs and Associate Northern Development
P.C. 1997-269 1997.02.24	during pleasure effective Feb. 24, 1997	Arthur Olson	Special Advisor to the Minister of Agriculture and Agri-Food, and President Designate of the Canadian Food Inspection Agency
P.C. 1997-271 1997.02.24	during pleasure effective Feb. 24, 1997	Ronald Doering	Special Advisor to the Minister of Agriculture and Agri-Food, and Executive Vice-president Designate of the Canadian Food Inspection Agency
P.C. 1997-348 1997.03.17	during pleasure effective April 14, 1997	Oryssia J. Lennie	Associate Deputy Minister, Western Economic Diversification

The Professional Public Service: Further Reflections

As part of its 1996-97 transactions and affairs, the Commission held its first Annual Fall Learning Series. This forum provided the Commission an opportunity to stimulate further thinking and discussion on the essence of the professional Public Service begun in last year's Annual Report. This chapter continues the dialogue and is intended to deepen the understanding of the impact of public sector reform on the professional Public Service and some of the related issues that emerge as the reform unfolds.

As the institution traditionally responsible for ensuring the application of the merit principle, for the non-partisanship and representativeness of the Public Service, the Public Service Commission remains attentive to these matters. However, it is mindful that the responsibility for preserving the essence of a professional Public Service is shared with many who are unified in the desire to uphold the traditional values that help define the Canadian Public Service. Parliament, the government through the Treasury Board as employer, and the Clerk of the Privy Council as Head of the Public Service have important roles in demanding, expecting and enabling these values to permeate the Public Service of Canada.

Understanding Public Sector Reform

The pace of public sector reform in Canada continues to accelerate. Governments are learning to manage their operations through new structures and new arrangements with the private and voluntary sectors and with different levels of government. At the federal level, new organizational arrangements have been put in place for some activities such as air navigation and food inspection. A government/private sector partnership led to the completion of the fixed link to Prince Edward Island. Labour market agreements with certain provinces open another whole area of collaboration and cooperation. Managing interdependence between levels of government, and between the private and public sectors, is becoming a watchword for the future in the public sector.

As public sector reform continues to evolve, the examination of fundamental issues underlying Public Service reform is also taking shape. The Commission's learnings include some important insights expressed by leading thinkers around the world:

- As General Rapporteur for the Third International Conference of Administrative Sciences on "New Challenges for Public Administration in the 21st Century", Derry Ormond (Head of the Public Management Service of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)) expressed the view that creating a capacity to renew public institutions in a timely way is an important challenge, directly connected to economic performance, and one that requires continuing political, in addition to administrative, attention. He also underscored the importance of ensuring a supporting ethics infrastructure as part of the renewal of public institutions.

  Finally, he said that the choice made by individual societies as to which institutions and processes will be used to safeguard the long-term public interest represents the most fundamental question facing them today.

- Peter Hennessey, renowned British professor, former public servant and author, in his book, *The Hidden Wiring: Unearthing the British Constitution,* and in his recent John L. Manion Lecture at the Canadian Centre for Management Development, underscores the continued need for excellence and "truthfulness to power" to be and be seen to be fundamental public service values.

- The Commonwealth Secretariat in its review of the role of (public) service commissions drew attention first to the balance that must be struck between the

role of independent service commissions in safe-guarding fundamental principles, and the managerial role of central government and departmental human resource branches in connecting government decisions with action, and second, to the need for an institutional expression of this balance, which helps define an appropriate governance system.

Here in Canada, the Task Force on "*Values and Ethics in the Public Service*" led by John Tait, former Deputy Minister of Justice, provided a basis for broad discussions of public sector values inside and outside the federal Public Service. It disentangled such notions as accountability, responsibility and answerability in a helpful way. It also shed light on some important concepts that will assist any future examination of the scope and characteristics of the professional Public Service – for example, by speaking about the "critical mass" needed to preserve and foster fundamental values, and about the supporting need for increased mobility between organizations.

The Clerk of the Privy Council, speaking as Head of the Public Service, has increasingly underscored the relationship between good government and a healthy public sector, and good economic performance. She points to the need for strong and vibrant private and public sectors for a well-functioning society, and to the importance of work that is done "in the public interest".

Advancing the Dialogue

Last fall the Public Service Commission launched the first of its Annual Fall Learning Series. With a select group of senior public servants, academics and other outside experts, the Commissioners explored some of the challenges facing the professional Public Service. Examples of topics covered in the series included:

- the values essential to maintaining a professional Public Service
- the history of public service and of Civil Service Commissions
- perspectives on the relationship between political and bureaucratic levels of government
- academic perspectives on the New Public Management

One of the most significant learnings for participants in the Series was the re-affirmation of the importance of the professional Public Service as a cornerstone of Canada's governance system. As well, there was a desire for greater reflection on "the public interest", a concept intrinsically linked to the essence of the professional Public Service.

What is the Professional Public Service?

The professional Public Service evolved in Europe from the courtiers who served royalty, and later from the practice of granting offices to individuals as a form of property. It was eventually recognized that these offices constituted a public trust, and that patronage was an inappropriate basis for the conduct of government business. It was also accepted over time that a better resolution of public issues could be achieved through the application of experience and considered thought, as opposed to mere opinion. It was therefore decided that a permanent body was needed, sufficiently independent to be willing to offer advice to elected officials, and sufficiently competent for that advice to be influential. This combination of competence, independence and permanence is what is referred to when the professionalism of the Public Service is under discussion.

Behind this concept of a professional Public Service lies a recognition that the public interest is best served by a neutral and competent public service. Westminster systems of government, such as Canada, retain a public service that is subordinate to elected officials, but that is encouraged to give objective advice to elected officials without fear of reprisal. Recognizing that such a tradition would have difficulty surviving in a subordinate public service without the protection of certain

fundamental principles, Westminster systems established a Civil Service Commission (a Public Service Commission in Canada), independent of the government of the day, to provide that protection.

Some fundamental principles on which the professionalism of the Public Service rests, and the rationale that supports them, are as follows:

- **merit** as the basis for appointment of public servants – so that competent persons serve the public interest and are not indebted to anyone for their appointments
- **non-partisanship** among public servants – so that their advice to government will be more readily perceived as objective, and so that political change in government will be less likely to disrupt continuity of expertise
- **anonymity** of public servants in carrying out their assigned responsibilities – so they will not become identified with specific political initiatives, and so that the power of ministers to make decisions will in no way be eroded in the public view
- **a career public service** – so that public servants will be willing to offer advice they believe is in the public interest, without regard for the impact it might otherwise have on their individual careers

While these fundamental principles remain as essential to the professional public service of tomorrow as that of yesterday and today, their meaning has found new expression. As the Public Service of Canada prepares itself for the 21st century, these same principles, constituting the cornerstones of a modern professional public service, manifest themselves as:

- **competence:** ability to meet the evolving needs of a sophisticated government system in a complex economy and environment
- **objectivity:** ability to give honest, frank advice at all levels without fear of recrimination
- **representativeness:** reflecting the values, experiences and aspirations of Canadians in all their diversity
- **stability:** capability of taking a long-term view of the public interest and conserving its accumulated knowledge and abilities for future generations

Next Steps

Public sector reform is transforming Canada's governance institutions and processes, including the Public Service of Canada. Experience to date shows that merit, non-partisanship and representativeness remain vital, as institutions and processes of government evolve. Also, experience may now be bringing greater clarity in the case of some of the questions about institutional roles that these changes raise. But the search for further understanding remains essential if Canada is to optimize the benefits of institutional reform.

As the understanding of public sector reform becomes more clear, it raises the need to reflect on the concept of "the public interest". For instance, how is it currently understood? Have changing public expectations with respect to the services provided by government and the methods for their delivery affected the concept of "the public interest"? Does the public interest in the maintenance of key values extend equally to all who carry out work in the public sector, regardless of organizational form? Are there new and innovative ways of protecting the public interest?

The challenge for the future is to sustain the vibrant, committed, high quality Public Service that practices excellence and truthfulness that is so important to the well-being of Canada and Canadians. The Public Service Commission will continue to explore these questions with other government agencies concerned with the professional Public Service. Further, the Commission remains committed to on-going collaboration to achieve a Public Service deeply committed to its traditional values while striving to achieve the goals of innovation and effectiveness demanded by the people of Canada.

Statistical Tables

Technical Notes 42

April 1, 1996 to March 31, 1997

1. Appointment type and appointment tenure 44
2. Appointment type and occupational category 44
3. Appointment type and geographic area 45
4. Appointment type and department 46
5. Appointment type and appointment process 48
6. Appointment type and employment-equity designated groups 48
7. Appointment type and language groups 49
8. Appointment type and official languages 50
9. Appointments and employment status 50
10. Appointments *to* the Public Service through external recruitment 51
11. Priority Administration 52
12. Developmental training and geographic area 52
13. Developmental training and language of instruction 53
14. Developmental training and occupational category 54
15. Language training and region 54

Technical Notes

This section gives detailed statistical information on appointments under the *Public Service Employment Act*, on priority administration and on the PSC's training activities.

Appointment Data

The Public Service Commission continued to renew the operational and information systems supporting its staffing responsibilities. Appointment data were matched and merged with various other data sources not only to validate what was reported, but also to detect under-reporting and to generate, where possible, data elements that were missing. In 1996-97, the PSC put in place a new set of edits to identify the under-reporting of appointments to the Public Service. These edit procedures were used to help estimate the level of specified period and casual recruitment reported in Table A. The following topics outline and clarify how the tables in this report integrate information from the best sources possible in order to give an accurate representation of staffing activities in the Public Service.

Unknowns

Unknowns refer to appointments for which relevant information could not be determined.

Type of appointment

In 1996-97, missing information on three appointments prevented assignment to a type. These appointments are included in the total.

Specified period appointments

To accommodate new legislative provisions implemented on June 1, 1993, the PSC introduced new procedures whereby departments were to report all specified period appointments, irrespective of length. Previously, departments were required to report only specified period appointments of six months or more. This change combined with extensive government restructuring seems to have resulted in a substantial under-reporting of specified period appointments to the Commission. Based on the pay system of Public Works and Government Services Canada, the PSC estimates that 40 316 new specified period appointments were made in 1996-97; by comparison 31 653 new specified period appointments were reported on departmental appointment reports. These latter figures include both Cooperative Education Program (COOP) and Federal Student Work Experience Program (FSWEP), as well as regular specified period hires.

Casual employment

An increased number of departments were authorized to hire casual employees in 1996-97. Based on the pay system of Public Works and Government Services Canada, the PSC estimates 32 113 new casuals appointments were made in 1996-97; by comparison 28 564 new casuals appointments were reported on departmental appointment reports. Casual appointments are not included in the tables, but have been reported in the text.

Occupational category

Not all appointments are made to standard Public Service occupational classifications (Table 2). Standard occupational classifications are not applicable, for example, to COOP and FSWEP appointments and to appointments made by departments where Treasury Board is not the employer.

Geographic area

Data on geographic area (Tables 3 and 10) were obtained by matching appointment data obtained from departments with the Public Works and Government Services Canada Pay System. For 1 077 appointments, geographic area could not be determined.

Department

Departments listed in Table 4 reflect the departmental organization at the end of 1996-97. Only departments having 25 or more appointments in 1996-97 are listed separately in Table 4. Departments reporting less than 25 appointments are grouped under other departments. It should be noted that the Passport Office has been reported separately even though it is part of the Department of Foreign Affairs and International Trade according to the *Financial Administration Act.* The reason for this is that Passport Office has a separate delegation agreement for staffing with the Public Service Commission.

First Official Language

Data on First Official Language (FOL) in Tables 7 and 8 were obtained by matching appointment data received from departments with the Public Works and Government Services Canada Pay System. For 1 067 appointments, FOL could not be determined in the 1996-97 tables.

Employment Equity Data

Data on women in Table 6 were obtained by matching appointment data received from departments with the Public Works and Government Services Canada Pay System. For 958 appointments, the gender of the appointee could not be determined in the 1996-97 tables. Data on members of a visible minority, persons with disabilities and aboriginal persons were obtained by matching appointment data with the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Data Bank. This database is based on voluntary self-identification by the employee and therefore may not represent the complete population of minority group members. Departments are not required to report self-identification information for specified period appointments of less than three months.

Priority Data

The data on priorities in Table 11 were obtained from the Public Service Commission's Priority Administration System (PAS). This table excludes information for employees who either resigned or retired on the date on which their surplus period commenced. In these cases, there was no entitlement to a priority. PAS is the operational inventory the Commission uses to refer employees with statutory and regulatory priorities to suitable vacancies within departments. The inventory is made up of employees identified by departments as surplus, as well as other individuals entitled to statutory and regulatory priorities.

1 Appointment type and appointment tenure

Number and percentage of appointments, by appointment tenure and type of appointment, April 1, 1996 to March 31, 1997

			Appointments *within* the Public Service Type of appointment									
	Appointments *to* the Public Service		Promotions		Lateral or downward transfers		Re-appointments of terms		Acting appointments [a]		Total	
Appointment tenure	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	**No.**	%
Indeterminate	1 027	3.1	9 363	78.1	4 686	52.4	0	0.0	12 209	81.1	**27 287**	**24.6**
Specified period [b]	31 653	96.9	2 620	21.9	4 249	47.6	42 393	100.0	2 843	18.9	**83 759**	**75.4**
Total	**32 680**	**100.0**	**11 983**	**100.0**	**8 935**	**100.0**	**42 393**	**100.0**	**15 052**	**100.0**	**111 046**	**100.0**

[a] Excludes acting appointments of four months or less.
[b] See technical notes on specified period appointments.

2 Appointment type and occupational category

Number and percentage of appointments, by occupational category and type of appointment, April 1, 1996 to March 31, 1997

			Appointments *within* the Public Service Type of appointment									
	Appointments *to* the Public Service		Promotions		Lateral or downward transfers		Re-appointments of terms		Acting appointments [a]		Total	
Occupational category	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	**No.**	%
Executive Group	20	0.1	421	3.5	49	0.5	0	0.0	221	1.5	**711**	**0.6**
Scientific and Professional	1 240	3.8	1 483	12.4	540	6.0	1 847	4.4	1 153	7.7	**6 266**	**5.6**
Administrative and Foreign Service	1 916	5.9	4 815	40.2	2 352	26.3	4 406	10.4	7 902	52.5	**21 391**	**19.3**
Technical	1 182	3.6	888	7.4	471	5.3	1 910	4.5	710	4.7	**5 161**	**4.6**
Administrative Support	12 162	37.2	3 389	28.3	4 664	52.2	28 176	66.5	4 095	27.2	**52 486**	**47.3**
Operational	2 990	9.1	866	7.2	828	9.3	4 443	10.5	836	5.6	**9 963**	**9.0**
Not applicable [b]	13 170	40.3	121	1.0	31	0.3	1 611	3.8	135	0.9	**15 068**	**13.6**
Total	**32 680**	**100.0**	**11 983**	**100.0**	**8 935**	**100.0**	**42 393**	**100.0**	**15 052**	**100.0**	**111 046**	**100.0**

[a] Excludes acting appointments of four months or less.
[b] Refers to appointments for which the standard occupational classifications do not apply.
See technical notes on occupational category

3 Appointment type and geographic area

Number and percentage of appointments, by geographic area and type of appointment, April 1, 1996 to March 31, 1997

			Appointments *within* the Public Service Type of appointment									
	Appointments *to* the Public Service		Promotions		Lateral or downward transfers		Re-appointments of terms		Acting appointments [a]		Total	
Geographic area	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	**No.**	%
Newfoundland	760	2.3	146	1.2	153	1.7	1 209	2.9	215	1.4	**2 483**	2.2
Prince Edward Island	376	1.2	170	1.4	115	1.3	580	1.4	418	2.8	**1 659**	1.5
Nova Scotia	1 236	3.8	645	5.4	296	3.3	1 263	3.0	521	3.5	**3 961**	3.6
New Brunswick	857	2.6	333	2.8	317	3.5	1 175	2.8	431	2.9	**3 113**	2.8
Quebec (except NCR)	6 686	20.5	1 501	12.5	2 111	23.6	9 398	22.2	2 392	15.9	**22 089**	19.9
National Capital Region (NCR)	8 330	25.5	4 689	39.1	2 239	25.1	9 506	22.4	5 841	38.8	**30 607**	27.6
Ontario (except NCR)	4 967	15.2	1 653	13.8	1 143	12.8	6 792	16.0	2 065	13.7	**16 620**	15.0
Manitoba	2 399	7.3	394	3.3	684	7.7	4 771	11.3	507	3.4	**8 755**	7.9
Saskatchewan	516	1.6	315	2.6	199	2.2	639	1.5	392	2.6	**2 061**	1.9
Alberta	1 920	5.9	765	6.4	617	6.9	1 964	4.6	727	4.8	**5 993**	5.4
British Columbia	3 397	10.4	1 238	10.3	960	10.7	4 818	11.4	1 471	9.8	**11 884**	10.7
Yukon	181	0.6	46	0.4	36	0.4	78	0.2	24	0.2	**365**	0.3
Northwest Territories	125	0.4	36	0.3	36	0.4	81	0.2	37	0.2	**315**	0.3
Outside Canada	7	0.0	41	0.3	5	0.1	0	0.0	11	0.1	**64**	0.1
Unknowns	923	2.8	11	0.1	24	0.3	119	0.3	0	0.0	**1 077**	1.0
Total	32 680	**100.0**	11 983	**100.0**	8 935	**100.0**	42 393	**100.0**	15 052	**100.0**	111 046	**100.0**

[a] Excludes acting appointments of four months or less.

4 Appointment type and department

Number and percentage of appointments, by department and type of appointment, April 1, 1996 to March 31, 1997

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service — Type of appointment									
			Promotions		Lateral or downward transfers		Re-appointments of terms		Acting appointments [a]		**Total**	
Department	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	**No.**	**%**
Agriculture and Agri-Food Canada	1 133	3.5	463	3.9	290	3.2	1 488	3.5	456	3.0	**3 830**	**3.4**
Atlantic Canada Opportunities Agency	65	0.2	30	0.3	19	0.2	47	0.1	32	0.2	**193**	**0.2**
Canada Communication Group	30	0.1	58	0.5	11	0.1	51	0.1	83	0.6	**233**	**0.2**
Canadian Centre for Management Development	7	0.0	4	0.0	6	0.1	18	0.0	4	0.0	**39**	**0.0**
Canadian Environmental Assessment Agency	9	0.0	2	0.0	5	0.1	3	0.0	9	0.1	**28**	**0.0**
Canadian Grain Commission	182	0.6	60	0.5	51	0.6	230	0.5	28	0.2	**551**	**0.5**
Canadian Heritage	2 308	7.1	317	2.6	223	2.5	1 172	2.8	456	3.0	**4 476**	**4.0**
Canadian Human Rights Commission	54	0.2	28	0.2	13	0.1	56	0.1	20	0.1	**171**	**0.2**
Canadian International Development Agency	118	0.4	62	0.5	11	0.1	61	0.1	143	1.0	**395**	**0.4**
Canadian International Trade Tribunal	11	0.0	7	0.1	1	0.0	15	0.0	7	0.0	**42**	**0.0**
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	35	0.1	36	0.3	19	0.2	33	0.1	37	0.2	**160**	**0.1**
Canadian Space Agency	165	0.5	24	0.2	6	0.1	55	0.1	33	0.2	**283**	**0.3**
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	22	0.1	16	0.1	5	0.1	9	0.0	8	0.1	**60**	**0.1**
Citizenship and Immigration Canada	383	1.2	384	3.2	470	5.3	914	2.2	323	2.1	**2 474**	**2.2**
Correctional Service Canada	930	2.8	399	3.3	343	3.8	1 123	2.6	648	4.3	**3 443**	**3.1**
Environment Canada	763	2.3	279	2.3	149	1.7	297	0.7	250	1.7	**1 738**	**1.6**
Federal Court of Canada	95	0.3	39	0.3	20	0.2	60	0.1	14	0.1	**228**	**0.2**
Federal Office of Regional Development (Quebec)	58	0.2	32	0.3	11	0.1	15	0.0	23	0.2	**139**	**0.1**
Finance Canada	73	0.2	127	1.1	24	0.3	27	0.1	17	0.1	**268**	**0.2**
Fisheries and Oceans	552	1.7	133	1.1	84	0.9	511	1.2	194	1.3	**1 474**	**1.3**
Foreign Affairs and International Trade	244	0.7	229	1.9	60	0.7	461	1.1	89	0.6	**1 083**	**1.0**
Health Canada	1 166	3.6	441	3.7	290	3.2	1 310	3.1	460	3.1	**3 667**	**3.3**
Human Resources Development Canada	3 301	10.1	2 024	16.9	1 600	17.9	9 324	22.0	3 117	20.7	**19 366**	**17.4**
Immigration and Refugee Board	95	0.3	38	0.3	59	0.7	237	0.6	388	2.6	**818**	**0.7**
Indian and Northern Affairs Canada	428	1.3	183	1.5	79	0.9	213	0.5	226	1.5	**1 129**	**1.0**
Indian Oil and Gas Canada	7	0.0	8	0.1	2	0.0	6	0.0	7	0.0	**30**	**0.0**
Industry Canada	503	1.5	179	1.5	86	1.0	82	0.2	83	0.6	**933**	**0.8**
Justice Canada	254	0.8	227	1.9	106	1.2	491	1.2	132	0.9	**1 211**	**1.1**
National Archives of Canada	79	0.2	74	0.6	15	0.2	87	0.2	52	0.3	**307**	**0.3**
National Defence (Public Service employees)	2 537	7.8	1 109	9.3	808	9.0	3 465	8.2	737	4.9	**8 656**	**7.8**

Table 4 *(continued)*

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service — Type of appointment									
			Promotions		Lateral or downward transfers		Re-appointments of terms		Acting appointments [a]		Total	
Department	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	**No.**	**%**
National Energy Board	48	0.1	27	0.2	12	0.1	25	0.1	27	0.2	**139**	**0.1**
National Library of Canada	52	0.2	15	0.1	12	0.1	22	0.1	24	0.2	**125**	**0.1**
National Parole Board	11	0.0	28	0.2	6	0.1	42	0.1	39	0.3	**126**	**0.1**
National Transportation Agency	21	0.1	21	0.2	33	0.4	24	0.1	102	0.7	**201**	**0.2**
Natural Resources Canada	1 062	3.2	281	2.3	119	1.3	534	1.3	158	1.0	**2 154**	**1.9**
Office of the Chief Electoral Officer	53	0.2	15	0.1	6	0.1	199	0.5	31	0.2	**304**	**0.3**
Office of the Commissioner of Official Languages	11	0.0	12	0.1	4	0.0	18	0.0	11	0.1	**56**	**0.1**
Office of the Governor General's Secretary	41	0.1	15	0.1	0	0.0	14	0.0	13	0.1	**83**	**0.1**
Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada	23	0.1	26	0.2	6	0.1	6	0.0	16	0.1	**77**	**0.1**
Offices of the Information and Privacy Commissioners	3	0.0	12	0.1	7	0.1	7	0.0	19	0.1	**48**	**0.0**
Passport Office	66	0.2	138	1.2	25	0.3	174	0.4	50	0.3	**453**	**0.4**
Privy Council Office	94	0.3	86	0.7	40	0.4	156	0.4	57	0.4	**433**	**0.4**
Public Service Commission of Canada	148	0.5	100	0.8	58	0.6	133	0.3	52	0.3	**491**	**0.4**
Public Works and Government Services Canada	1 020	3.1	413	3.4	246	2.8	1 077	2.5	727	4.8	**3 483**	**3.1**
Revenue Canada	11 483	35.1	2 152	18.0	2 770	31.0	15 764	37.2	4 376	29.1	**36 545**	**32.9**
Royal Canadian Mounted Police (Public Service employees)	202	0.6	195	1.6	125	1.4	230	0.5	140	0.9	**892**	**0.8**
Solicitor General Canada	58	0.2	31	0.3	16	0.2	22	0.1	8	0.1	**135**	**0.1**
Statistics Canada	1 279	3.9	549	4.6	139	1.6	966	2.3	269	1.8	**3 202**	**2.9**
Status of Women Canada	15	0.0	9	0.1	5	0.1	18	0.0	4	0.0	**51**	**0.0**
Supreme Court of Canada	48	0.1	15	0.1	5	0.1	41	0.1	10	0.1	**119**	**0.1**
Transport Canada	986	3.0	423	3.5	272	3.0	641	1.5	531	3.5	**2 853**	**2.6**
Treasury Board of Canada, Secretariat	80	0.2	48	0.4	8	0.1	41	0.1	55	0.4	**232**	**0.2**
Veterans Affairs Canada	212	0.6	329	2.7	148	1.7	320	0.8	234	1.6	**1 243**	**1.1**
Western Economic Diversification Canada	39	0.1	8	0.1	2	0.0	36	0.1	9	0.1	**94**	**0.1**
Other departments [b]	18	0.1	23	0.2	5	0.1	22	0.1	14	0.1	**82**	**0.1**
Total	32 680	100.0	11 983	100.0	8 935	100.0	42 393	100.0	15 052	100.0	**111 046**	**100.0**

[a] Excludes acting appointments of four months or less.
[b] Refers to those departments reporting less than 25 appointments in 1996-97.

5 Appointment type and appointment process

Number and percentage of appointments, by appointment process and type of appointment, April 1, 1996 to March 31, 1997

	Appointments *within* the Public Service Type of appointment											
	Appointments *to* the Public Service		Promotions		Lateral or downward transfers		Re-appointments of terms		Acting appointments [a]		**Total**	
Appointment process	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	**No.**	%
Open competition	27 677	84.7	1 129	9.4	2 294	25.7	0	0.0	0	0.0	31 101	28.0
Closed competition	3 518	10.8	5 361	44.7	2 164	24.2	0	0.0	0	0.0	11 045	9.9
Without competition												
• Standard of competence	0	0.0	4 117	34.4	134	1.5	0	0.0	0	0.0	4 251	3.8
• Other relative merit processes	546	1.7	973	8.1	2 783	31.1	42 393	100.0	0	0.0	46 695	42.1
Acting	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	15 052	100.0	15 052	13.6
Other [b]	939	2.9	403	3.4	1 560	17.5	0	0.0	0	0.0	2 902	2.6
Total	**32 680**	**100.0**	**11 983**	**100.0**	**8 935**	**100.0**	**42 393**	**100.0**	**15 052**	**100.0**	**111 046**	**100.0**

[a] Excludes acting appointments of four months or less.
[b] Includes the following appointments: Employment Equity Special Measures Programs; priority; corrective actions; and exclusions.

6 Appointment type and employment-equity designated groups

Number and percentage of appointments, by employment-equity designated group and type of appointment, April 1, 1996 to March 31, 1997

	Appointments *within* the Public Service Type of appointment											
	Appointments *to* the Public Service		Promotions		Lateral or downward transfers		Re-appointments of terms		Acting appointments [a]		**Total**	
Employment-equity designated group [b]	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	**No.**	%
Women	19 608	61.6	6 765	56.5	5 876	65.9	28 946	68.4	9 377	62.3	70 573	64.1
Members of visible minority groups	728	2.2	578	4.8	349	3.9	1 650	3.9	714	4.7	4 019	3.6
Persons with disabilities	310	0.9	307	2.6	243	2.7	1 007	2.4	425	2.8	2 292	2.1
Aboriginal peoples	550	1.7	346	2.9	261	2.9	1 089	2.6	387	2.6	2 633	2.4
Total	**32 680**	**100.0**	**11 983**	**100.0**	**8 935**	**100.0**	**42 393**	**100.0**	**15 052**	**100.0**	**111 046**	**100.0**

[a] Excludes acting appointments of four months or less.
[b] See technical notes on Employment Equity data

7 Appointment type and language groups

Number and percentage of appointments, by language group and type of appointment, April 1, 1996 to March 31, 1997

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service, Type of appointment: Promotions		Lateral or downward transfers		Re-appointments of terms		Acting appointments [a]		**Total**	
Language group [b]	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	**No.**	%
Francophones	9 923	31.2	3 653	30.5	3 319	37.3	13 967	33.0	5 482	36.4	**36 345**	33.0
Anglophones	21 850	68.8	8 314	69.5	5 588	62.7	28 317	67.0	9 563	63.6	**73 634**	67.0
Total	**32 680**	**100.0**	**11 983**	**100.0**	**8 935**	**100.0**	**42 393**	**100.0**	**15 052**	**100.0**	**111 046**	**100.0**

[a] Excludes acting appointments of four months or less.
[b] See technical notes on First Official Language.

8 Appointment type and official languages

Number and percentage of appointments, by language requirements of position, type of appointment and language group, April 1, 1996 to March 31, 1997

	Appointments *to* the Public Service					Appointments *within* the Public Service [a]					Total				
	Anglophones		Francophones			Anglophones		Francophones			Anglophones [b]		Francophones [b]		
Language requirements of position	No.	%	No.	%	**Total**	No.	%	No.	%	**Total**	No.	%	No.	%	**Grand total**
Bilingual imperative	1 272	34.4	2 423	65.6	**3 792**	4 726	29.0	11 564	71.0	**16 316**	5 998	30.0	13 988	70.0	**20 109**
Bilingual non-imperative															
• Met	27	75.0	9	25.0	**37**	950	41.4	1 342	58.6	**2 295**	977	42.0	1 351	58.0	**2 332**
• Must meet	7	87.5	1	12.5	**8**	217	92.7	17	7.3	**234**	224	92.6	18	7.4	**242**
• Not required to meet	2	100.0	0	0.0	**2**	176	69.8	76	30.2	**252**	178	70.1	76	29.9	**254**
English essential	18 307	95.1	940	4.9	**19 830**	43 400	96.2	1 740	3.8	**45 306**	61 769	95.8	2 680	4.2	**65 138**
French essential	106	2.0	5 304	98.0	**5 527**	156	1.5	10 468	98.5	**10 647**	262	1.6	15 772	98.4	**16 174**
English or French essential	2 129	63.1	1 246	36.9	**3 484**	2 097	63.3	1 214	36.7	**3 313**	4 226	63.2	2 460	36.8	**6 797**
Total	**21 850**	**68.8**	**9 923**	**31.2**	**32 680**	**51 782**	**66.2**	**26 421**	**33.8**	**78 363**	**73 634**	**67.0**	**36 345**	**33.0**	**111 046**

[a] Excludes acting appointments of four months or less.
[b] See technical notes on First Official Language.

9 Appointments and employment status

Number and percentage of appointments, *to* and *within* the Public Service, by employment status before and after the appointment, April 1, 1996 to March 31, 1997

	Status after appointment					
	Indeterminate		Specified period		**Total**	
Status before appointment	No.	%	No.	%	**No.**	%
Indeterminate	24 285	89.0	0	0.0	**24 285**	**21.9**
Specified period	1 939	7.1	52 089	62.2	**54 028**	**48.7**
Casual	82	0.3	1 804	2.2	**1 886**	**1.7**
Other federal agencies	5	0.0	4	0.0	**9**	**0.0**
General public	940	3.4	29 845	35.6	**30 785**	**27.7**
Unknowns	36	0.1	17	0.0	**53**	**0.0**
Total	**27 287**	**100.0**	**83 759**	**100.0**	**111 046**	**100.0**

Note: – Excludes acting appointments of four months or less.

10 Appointments *to* the Public Service through external recruitment

Number and percentage of appointments *to* the Public Service, by geographic area and external recruitment process, April 1, 1996 to March 31, 1997

	Post-Secondary Recruitment [a]		Management Trainee		Cooperative Education		Student Summer Employment		Other indeterminate and term [b]		Total	
Geographic area	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	**No.**	%
Newfoundland	0	0.0	0	0.0	80	2.2	225	2.4	455	2.4	**760**	**2.3**
Prince Edward Island	0	0.0	0	0.0	16	0.4	184	1.9	176	0.9	**376**	**1.2**
Nova Scotia	5	1.4	2	10.5	179	4.9	353	3.7	697	3.6	**1 236**	**3.8**
New Brunswick	6	1.7	1	5.3	60	1.7	363	3.8	427	2.2	**857**	**2.6**
Quebec (except NCR)	14	3.9	3	15.8	335	9.2	1 729	18.2	4 605	24.0	**6 686**	**20.5**
National Capital Region (NCR)	253	71.3	6	31.6	1 849	51.0	2 450	25.8	3 772	19.7	**8 330**	**25.5**
Ontario (except NCR)	16	4.5	5	26.3	293	8.1	1 779	18.7	2 874	15.0	**4 967**	**15.2**
Manitoba	5	1.4	1	5.3	110	3.0	446	4.7	1 837	9.6	**2 399**	**7.3**
Saskatchewan	2	0.6	0	0.0	44	1.2	144	1.5	326	1.7	**516**	**1.6**
Alberta	8	2.3	0	0.0	187	5.2	652	6.9	1 073	5.6	**1 920**	**5.9**
British Columbia	26	7.3	0	0.0	336	9.3	803	8.5	2 232	11.6	**3 397**	**10.4**
Yukon	3	0.8	0	0.0	25	0.7	32	0.3	121	0.6	**181**	**0.6**
Northwest Territories	1	0.3	1	5.3	19	0.5	40	0.4	64	0.3	**125**	**0.4**
Outside Canada	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	7	0.0	**7**	**0.0**
Unknowns	16	4.5	0	0.0	94	2.6	291	3.1	522	2.7	**923**	**2.8**
Total	**355**	**100.0**	**19**	**100.0**	**3 627**	**100.0**	**9 491**	**100.0**	**19 188**	**100.0**	**32 680**	**100.0**

[a] Includes appointments under the Accelerated Economist Trainee Program.
[b] See technical notes on specified period appointments.

11 Priority Administration

Number of priority persons and number of placements of priority persons, by priority type, April 1, 1996 to March 31, 1997

	Carry over from March 31, 1996 [a]	New priority persons	Total priority persons	Number of persons placed	Resigned/ Retired
Priority type					
Statutory priorities					
• Leave of absence (section 30)	476	135	611	171	34
• Ministers' staff (section 39)	0	3	3	1	0
• Lay-off (section 29)	210	5	215	46	0
Total - Statutory priorities	**686**	**143**	**829**	**218**	**34**
Legal priorities					
• Surplus (section 39)[c]	1 429	3 508	4 937	1 867	1 376
• Employees who have become disabled (section 40)	45	31	76	19	0
• Relocation of spouse (section 41)	462	376	838	236	19
• Reinstatement to higher level (section 42)	1 208	651	1 859	127	11
Total - Legal priorities	**3 144**	**4 566**	**7 710**	**2 249**	**1 406**
Grand total	**3 830**	**4 709**	**8 539**	**2 467**	**1 440**

[a] The number of carry over from March 31, 1996 differs from the number of active cases at March 31, 1996 published in the last year's Annual Report due to updates to the employee's information, for example, priority type.
[b] The sum of the columns does not equal the number of active priority employees at the end of the period, because in a number of cases, the employee changed their priority type. During the period, 646 surplus priority employees became lay-off priority employees.
[c] The active surplus cases at March 31, 1997 include one person in unpaid surplus status. There was only one case of an employee entering unpaid surplus status during the year.

Note: – See technical notes on Priority Data.

12 Developmental training and geographic area

Number of participants taking Public Service Commission developmental training courses, by geographic area and subject area, from April 1, 1996 to March 31, 1997

	Subject area											
Geographic area	Auditing	Contract Mgmt.	Financial Mgmt.	Government Policies	Human Resources Mgmt.	Info. Mgmt.	Info. Technology	Mgmt. Training	Materiel Mgmt.	Project Mgmt.	Training for Trainers	Others (Contract Courses)	**Total**
Newfoundland	0	0	51	22	6	1	0	27	3	1	1	0	**112**
Prince Edward Island	2	0	4	6	10	0	0	5	6	3	0	0	**36**
Nova Scotia	0	0	21	25	49	9	1	23	4	1	5	273	**411**
New Brunswick	0	1	21	70	25	5	4	13	5	4	0	307	**455**
Quebec (except NCR)	4	25	185	790	177	45	94	250	13	90	13	610	**2 296**
National Capital Region (NCR)	5	54	338	1 302	327	104	178	304	36	142	41	2 641	**5 472**
Ontario (except NCR)	2	7	78	165	66	10	16	41	5	21	4	758	**1 173**
Manitoba	2	2	31	75	27	6	1	30	2	12	1	311	**500**
Saskatchewan	1	4	39	29	23	5	0	4	1	8	1	1	**116**
Alberta	3	17	68	53	47	9	0	26	6	7	1	321	**558**
British Columbia	1	8	77	117	80	3	0	20	4	12	2	522	**846**
Yukon	0	1	17	36	6	1	0	21	0	3	1	9	**95**
Northwest Territories	0	4	14	62	6	10	0	14	1	4	16	2	**133**
Unknowns	1	1	12	59	10	3	10	13	3	5	3	8	**128**
Total	**21**	**124**	**956**	**2 811**	**859**	**211**	**304**	**791**	**89**	**313**	**89**	**5 763[a]**	**12 331**

[a] Including 56 calendar courses given by contract.

Table 11 (*continued*)

Priority entitlements expired	Other	Total outflows	Active cases at March 31, 1997 [b]
84	0	289	367
0	0	1	2
208	0	254	607
292	**0**	**544**	**976**
0	4	3 247	1 044
14	0	33	42
71	0	326	432
474	2	614	1 206
559	**6**	**4 220**	**2 724**
851	**6**	**4 764**	**3 700**

13 Developmental training and language of instruction

Number of Public Service Commission developmental training courses, by subject area and language of instruction, April 1, 1996 to March 31, 1997

	Language of instruction			
	French	English	Bilingual	**Total**
Subject area				
Auditing	0	1	0	1
Contract Management	1	7	0	8
Financial Management	13	67	0	80
Government Policies	68	142	0	210
Human Resource Management	16	48	0	64
Information Management	2	12	0	14
Information Technology	4	16	0	20
Management Training	18	43	0	61
Materiel Management	1	6	0	7
Project Management	4	17	0	21
Training for Trainers	2	7	0	9
Others (Contract Courses)	85	281	1	367
Total	**214**	**647**	**1**	862

14 Developmental training and occupational category

Number of participants taking Public Service Commission developmental training courses, by subject area and occupational category, April 1, 1996 to March 31, 1997

	Subject area												
	Auditing	Contract Mgmt.	Financial Mgmt.	Government Policies	Human Resource Mgmt.	Info. Mgmt.	Info. Technology	Mgmt. Training	Materiel Mgmt.	Project Mgmt.	Training For Trainers	Mgmt. Training	**Total**
Occupational category													
Executive Group	0	0	0	65	0	4	4	0	0	4	2	0	**79**
Scientific and Professional	1	7	28	239	21	9	14	84	0	33	6	1	**443**
Administrative and Foreign Service	13	59	382	881	515	97	95	384	22	156	36	15	**2 655**
Technical	0	4	12	204	9	2	12	58	3	23	7	3	**337**
Administrative Support	2	19	347	658	202	18	57	86	34	23	9	4	**1 489**
Operational	1	2	11	53	4	0	1	9	10	1	2	0	**94**
Others (Calendar Courses)[a]	4	33	176	711	108	51	121	170	20	73	27	33	**1 527**
Others (Contract Courses)[a]	0	317	525	2 089	916	20	67	1 411	22	127	124	89	**5 707**
Total	**21**	**441**	**1 481**	**4 900**	**1 775**	**231**	**371**	**2 202**	**111**	**440**	**213**	**145**	**12 331**

[a] Occupational category not specified on application for training.

15 Language training and region

Number of students taking language courses, by language studied, type of course and region, April 1, 1996 to March 31, 1997

	Region					
Language studied and type of course	NCR	Atlantic	Quebec	Ontario	West	**Total**
French						
• Continuous	499	56	11	28	31	**625**
• Non-continuous	275	2	86	28	36	**427**
Sub-total	**774**	**58**	**97**	**56**	**67**	**1 052**
English						
• Continuous	17	8	40	0	0	**71**
• Non-continuous	2	0	17	23	1	**43**
Sub-total	**19**	**8**	**63**	**23**	**1**	**114**
Total [a]	**793**	**66**	**160**	**79**	**68**	**1 166**
Non-statutory clients	168	276	164	143	1 315	**2 066**
Grand total	**961**	**342**	**324**	**222**	**1 383**	**3 232**

[a] Includes statutory clients only.

Glossary

A

Acting appointment

The temporary assignment of an employee to the duties of a higher position (i.e. one with a maximum rate of pay that would constitute a promotion).

Appointment

An action taken pursuant to the *Public Service Employment Act* to confer position or level incumbency upon a person. The action follows the consideration of relative merit or, in certain situations, the consideration of individual merit.

C

Casual employment

A short-term employment option to appoint persons to the Public Service for a period not exceeding 90 days, or more than 125 working days within a 12-month period, in any one department and to whom the provisions of the *Public Service Employment Act* (except those relating to casual employment) do not apply.

Closed competition

A competition open only to persons employed in the Public Service.

D

Deployment

The movement of an employee from one position to another (same occupational group and same or lower level) that does not constitute a promotion and to which the employee has agreed. When an employee accepts a deployment, ties to the former position are cut.

Diversity

Refers to the recognition of all differences and dissimilarities among people.

Diversity Management

A comprehensive managerial approach to planning, developing and managing human resources through the recognition of individual differences.

E

Employment Equity

Employment practices designed to ensure that the regular staffing process is free of attitudinal and systemic barriers in order that the Public Service reflects all groups present in the Canadian labour force, and designed to ensure that corrective measures are applied to redress any historical disadvantage experienced by certain designated groups.

Exclusion Approval Order

An Order-in-Council which approves the exclusion by the Public Service Commission of positions or persons or a class thereof, in whole or in part, from the operation of the *Public Service Employment Act*.

I

Indeterminate appointments

Part-time or full-time employment with no fixed duration.

P

Priority

The right to be appointed before others and without competition. There are three types of statutory priorities under the *Public Service Employment Act* (leave of absence, ministers' staffs and lay-off, in that order) and four regulated priorities under the *Public Service Employment Regulations* (surplus, reinstatement, spousal relocation and employees who become disabled, in no specific order). The first three priorities have a higher rank than the last four.

Promotion

An appointment of an employee to a position (at a higher level in the same occupational group or subgroup or in another group or subgroup) for which the maximum rate of pay exceeds that of the former position by an amount equal to or greater than the lowest pay increment of the new position. When the new position has no fixed pay increments, the increase must be at least four percent of the maximum rate of pay of the former position.

R

Re-appointment of term

The appointment of a term employee for an additional, continuous, specified period of time.

Relative merit

Relative merit is the identification of the most qualified person, established by a competitive or non-competitive process.

S

Specified period employment

(also Term employment) Part-time or full-time employment for a fixed, predetermined period.

Surplus employee

Indeterminate employee who has been formally declared surplus, in writing, by his or her deputy head for reason of lack of work, the discontinuance of a function or the transfer of work.

W

Work Force Adjustment

Situation that occurs when a deputy head decides that the services of one or more indeterminate employees will no longer be required beyond a specified date because of a lack of work, the discontinuance of a function, a relocation in which the employee does not wish to relocate or an alternative delivery initiative.

The Commission at a Glance

The jurisdictional powers of the Public Service Commission rest with the three commissioners, one of whom is the President and Chief Executive Officer. Appointed by the Governor in Council for a ten-year term, the commissioners have the status of deputy head. Together, they set overall policy in accordance with the Public Service Employment Act.

Staffing Programs Branch

The Staffing Programs Branch is responsible for the development and management of legislation, regulations, policies, standards of selection and assessment, instruments of delegation and programs pertaining to appointments *to* and *within* the Public Service. The Branch recruits and refers candidates from outside the Public Service, and coordinates and manages various recruitment programs such as the Post-Secondary Recruitment Program and the Federal Student Work Experience Program. It conducts staffing actions not delegated by the Commission to departments, monitors public service staffing activities and issues, and manages appointment-related information. In addition, the Branch develops assessment instruments and operates assessment centres to evaluate a variety of competencies. It handles the recruitment, selection, assessment and career counselling of members of the Executive Group. The Branch also manages programs aimed at EXs who have the potential, or have demonstrated the necessary leadership competencies to become ADMs. In concert with the Department of Foreign Affairs and International Trade, the Branch is responsible for maintaining a high level of Canadian representation in the secretariats of international organizations. Finally, the Branch is responsible for certain programs and services delegated to the Commission by the Treasury Board. These include work force adjustment, labour market and human resource analysis, the Special Measures Initiative Program (which includes employment equity and diversity management initiatives), the Career Assignment Program, the Management Trainee Program, the Interchange Canada Program, and the Foreign Government Exchange Program.

Training Programs Branch

The Training Programs Branch provides training and related support and consulting services to federal departments and agencies to help them meet the job-related training and development needs of their employees. Training is given in the National Capital Region and other regions across Canada. In addition to language training courses, Language Training Canada provides orientation services to determine candidates' aptitudes and eligibility for language training, and develops and produces language training courses and programs to meet general and specific operational needs. Training and Development Canada (TDC) is a special operating agency which functions under cost-recovery. It designs, develops and delivers calendar as well as contract courses for professional, technical, middle-management, supervisory and other job-related training. TDC also provides training consulting services and customized training programs.

Appeals and Investigations Branch

The Appeals and Investigations Branch, through the establishment of independent boards and investigators, sees that appeals by public servants against internal appointments and complaints against deployments are heard with respect to alleged breaches of the *Public Service Employment Act* and *Regulations*. The Branch mediates or investigates complaints of irregularities in staffing and in certain other personnel actions. In addition, complaints of alleged personal harassment in the workplace are mediated or investigated. In the case of founded complaints, the Branch normally conciliates with the parties a resolution that addresses the findings. Training, advice and assistance are provided to departments,

employees, unions and other interested individuals and organizations.

Corporate Management Branch

The Corporate Management Branch provides services in support of the Commission and its programs. This includes financial, administrative and information systems and services; corporate management and communications; administration of a number of provisions of the *Public Service Employment Act*; assistance with parliamentary, union, international and other external relations; and access to information and privacy.

Audit and Review Branch

The Audit and Review Branch involves the independent review of departmental staffing systems and related human resource management practices in order to make the system credible and well managed, and to improve people-management policies and practices in the Public Service. It also encompasses the independent review of PSC programs, policies and services, providing PSC management with objective information about the relevance of PSC programs, their success in achieving stated objectives and their cost-effectiveness.

Human Resources Management Branch

The Human Resources Management Branch is responsible for developing policies and guidelines and for ensuring that the corporate management team possesses the strategies, structures and mechanisms required to manage its human resources. The Branch provides consultation and support services to Commission's managers and employees in such areas as classification of positions, staffing, work force adjustment, career development, staff relations, and also professional and language training and development. The Branch provides compensation and benefits services to all employees of the Commission, as well as confidential employee assistance and counselling. It also provides advice and assistance to managers in the application of various policies and provisions governing the management of human resources and is responsible for planning, managing and monitoring such departmental activities as employment equity and official languages.

Strategic Planning, Analysis and Research Branch

The Strategic Planning, Analysis and Research Branch develops the strategic planning framework, maintains and undertakes research and analysis and provides research services and related support to the Commissioners and PSC branches. The Branch identifies, develops and manages knowledge and insight issues for the current and future work of the PSC; determines and evaluates sources of information to meet the current and anticipated needs of the PSC; develops and implements the PSC's research framework; identifies, collects and analyzes information relating to human resources in the Public Service; and, develops and maintains linkages with human resource stakeholders.

Regional Offices

The Commission's six regional offices are collectively responsible for delivering programs and services to federal departments and employees as well as to members of the public across Canada. The regional directors are responsible for adapting the Commission's programs and services to the particular needs of its publics in each region.

This section reflects the organization in 1996-97. A change to the organization structure is underway and will be reflected in next year's report.

Offices of the Commission

All PSC offices provide services in both official languages.
INTERNET: http://www.psc-cfp.gc.ca

Headquarters

L'Esplanade Laurier, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7

Information: (613) 992-9562
Facsimile: (613) 992-9352

Regional and District Offices

Atlantic

REGIONAL OFFICE

1557 Hollis Street, 3rd Floor
P.O. Box 1664, Halifax CRO
Halifax, Nova Scotia B3J 3V3

Information: (902) 426-2990
Facsimile: (902) 426-7455
TTY: (902) 426-6246

DISTRICT OFFICES

777 Main Street, 7th Floor
Moncton, New Brunswick E1C 1E9

Information: (506) 851-6616
Facsimile: (506) 851-6618
TTY: (506) 851-6624

10 Fort William Road, 1st Floor
St. John's, Newfoundland A1C 1K4

Information: (709) 772-4812
Facsimile: (709) 772-4316
TTY: (709) 772-4317

119 Kent Street, Suite 420
Charlottetown, P.E.I. C1A 1N3

Information: (902) 368-0444
Facsimile: (902) 566-7036
TTY: (902) 566-7039

Quebec

REGIONAL OFFICE

200 René-Lévesque Boulevard West
West Tower, 8th Floor
Montreal, Quebec H2Z 1X4

Information: (514) 283-5776
Facsimile: (514) 496-2404
TTY: (514) 283-2467

DISTRICT OFFICE

1122 St-Louis Road, 3rd Floor
Sillery, Quebec G1S 1E5

Information: (418) 648-3230
Facsimile: (418) 648-4575
TTY: (418) 648-7273

National Capital and Eastern Ontario

REGIONAL OFFICE

66 Slater Street, 3rd Floor
Ottawa, Ontario K1A 0M7

Information: (613) 996-8436
Facsimile: (613) 996-8048
TTY: (613) 996-1205

Central and Southern Ontario

REGIONAL OFFICE

1 Front Street West, 3rd Floor
Toronto, Ontario M5J 2R5

Information: (416) 973-4636
Facsimile: (416) 973-1883
TTY: (416) 973-2269

Central Prairies

REGIONAL OFFICE

344 Edmonton Street, Suite 100
Winnipeg, Manitoba R3B 2L4

Information: (204) 984-4636
Facsimile: (204) 983-3766
TTY: (204) 983-6066

DISTRICT OFFICE

1955 Smith Street, 4th Floor
Regina, Saskatchewan S4P 2N8

Information: (306) 780-5627
Facsimile: (306) 780-5723
TTY: (306) 780-6719

Alberta, Northwest Territories, Pacific and Yukon

REGIONAL OFFICE

9700 Jasper Avenue, Room 830
Edmonton, Alberta T5J 4G3

Information: (403) 495-7444
Facsimile: (403) 495-3145
TTY: (403) 495-3130

DISTRICT OFFICES

757 West Hastings Street, 2nd Floor
Vancouver, British Columbia V6C 3M2

Information: (604) 666-0350
Facsimile: (604) 666-6808
TTY: (604) 666-6868

1230 Government Street, 5th Floor
Victoria, British Columbia V8W 3M4

Information: (250) 363-8120
Facsimile: (250) 363-0558
TTY: (250) 363-0564

300 Main Street, Suite 400
Whitehorse, Yukon Y1A 2B5

Information: (403) 667-3900
Facsimile: (403) 668-5033
TTY: (403) 668-4107

4914 50th Street
P.O. Box 2730
Yellowknife, Northwest Territories X1A 2R1

Information: (403) 669-2840
Facsimile: (403) 669-2848

Index

Appeals, 13-14, 27
Appointment Activity, 8
  acting, 8-9, 13, 27, 34
  casual, 8
  indeterminate, 8-9
  open competition, 9
  re-appointment of term, 9
  term, 8-9, 20
  term to indeterminate, 9
Assessment Tools, 7, 24
Boards of Inquiry, 15, 29
Career Transition Services, 25
Delegation of Staffing Authority, 31-32
Deployments, 8, 14, 28, 29
Diversity Management, 4, 10-11
Employment Equity, 25
  representation, 20-24
  Special Measures Initiatives, 6, 10
Executive Resourcing, 6-7
General Exclusions, 33-35
Harassment Complaints, 6, 28
International Activities, 17-18
Investigations, 11-12, 26-30
La Relève, 4-5, 7, 19
Merit, 4, 27-29, 40
  reverse order of, 6, 12, 26-27
Monitoring Indicators, 8-9
Official Languages, 9, 17, 33
Personal Exemptions, 36-37
Priority Administration, 6, 8
Promotions, 7-9, 28, 29, 34
  without competition, 9, 27, 31-32
Public Sector Reform, 4, 38-40
Recourse, 4, 6, 11, 14, 15-16, 19-20, 26-29
Recruitment, 6, 18-19, 24
  Federal Student Work Experience Program, 6
  Matching People with Work, 18-19
  Management Trainee Program, 6-7, 34
  Post-Secondary Recruitment Program, 6-7
Staffing,
  consultative review, 5, 19-20
  Delegation and Accountability Agreements, 9, 31-32
Training,
  Language Training, 5, 17-18, 33
  Training and Development Canada, 16-17
Transfers, 8
Work Force Adjustment, 6-8

Index

Administration des priorités, 6, 8
Appels, 14-15, 30
Comité d'enquête, 16, 33
Délégation de pouvoirs de dotation, 34-36
Déploiements (mutations), 9
Dotation,
  examen consultatif de la dotation, 5, 21-22
  ententes de délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation, 9, 34-36
Enquêtes, 13, 29-33
Équité en matière d'emploi, 28
  représentation, 22-26
  initiatives de mesures spéciales, 6, 11
Exemptions générales, 36-39
Exemptions particulières, 40-41
Formation,
  formation linguistique, 5, 18-19, 37
  Formation et Perfectionnement Canada, 17-18
Gestion de la diversité, 5, 11-12
Harcèlement, 6, 31
Indicateurs de surveillance, 9-10
Langues officielles, 10, 18, 37
La Relève, 4-5, 7, 20
Mérite, 4, 30-32, 44
  ordre inverse du mérite, 6, 13, 29-30
Mutations, 9, 15, 31-32
Nominations, 8
  durée indéterminée, 9
  emploi occasionnel, 9
  intérimaires, 9, 30, 37
  à des postes pour une durée indéterminée, de fonctionnaires nommés pour une période déterminée, 9
  de fonctionnaires dans le cadre d'un concours public, 10
  période déterminée, 8-9
  prorogations de nomination pour une période détérminée, 8-9
Outils de sélection, 7, 26
Activités internationales, 19-20
Promotions, 7-10, 31, 32, 37
  sans concours, 10, 30, 34-36
Réaménagement des effectifs, 6-9
Recours, 4, 6, 13, 15, 16-17, 21, 29-32
Recrutement, 6, 20, 26
  postsecondaire, 6-7
  Programme de stagiaires en gestion, 6-7, 37
  Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, 6
  Jumelage des gens et des emplois, 20
Réforme du secteur public, 4, 42, 45
Renouvellement du personnel de direction, 6-7
Services de replacement, 27

Centre et Sud de l'Ontario

BUREAU RÉGIONAL

1, rue Front ouest, 3e étage
Toronto (Ontario) M5J 2R5

Renseignements : (416) 973-4636
Télécopieur : (416) 973-1883
ATS : (416) 973-2269

Région centrale des Prairies

BUREAU RÉGIONAL

344, rue Edmonton, bureau 100
Winnipeg (Manitoba) R3B 2L4

Renseignements : (204) 984-4636
Télécopieur : (204) 983-3766
ATS : (204) 983-6066

BUREAU DE DISTRICT

1955, rue Smith, 4e étage
Regina (Saskatchewan) S4P 2N8

Renseignements : (306) 780-5627
Télécopieur : (306) 780-5723
ATS : (306) 780-6719

Alberta, Territoires du Nord-Ouest, Pacifique et Yukon

BUREAU RÉGIONAL

9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3

Renseignements : (403) 495-7444
Télécopieur : (403) 495-3145
ATS : (403) 495-3130

BUREAUX DE DISTRICT

757, rue Hastings ouest, 2e étage
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3M2

Renseignements : (604) 666-0350
Télécopieur : (604) 666-6808
ATS : (604) 666-6868

1230, rue Government, 5e étage
Victoria (Colombie-Britannique) V8W 3M4

Renseignements : (250) 363-8120
Télécopieur : (250) 363-0558
ATS : (250) 363-0564

300, rue Main, bureau 400
Whitehorse (Yukon) Y1A 2B5

Renseignements : (403) 667-3900
Télécopieur : (403) 668-5033
ATS : (403) 668-4107

4914, 50e rue
C.P. 2730
Yellowknife (T.N.-O.) X1A 2R1

Renseignements : (403) 669-2840
Télécopieur : (403) 669-2848

Les bureaux de la Commission

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.
INTERNET : http://www.psc-cfp.gc.ca

Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour ouest
300, avenue Laurier ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7

Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Bureaux régionaux et de district

Atlantique

BUREAU RÉGIONAL

1557, rue Hollis, 3e étage
C.P. 1664, Halifax CRO
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3

Renseignements : (902) 426-2990
Télécopieur : (902) 426-7455
ATS : (902) 426-6246

BUREAUX DE DISTRICT

777, rue Main, 7e étage
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1E9

Renseignements : (506) 851-6616
Télécopieur : (506) 851-6618
ATS : (506) 851-6624

10, route Fort William, 1er étage
St. John's (Terre-Neuve) A1C 1K4

Renseignements : (709) 772-4812
Télécopieur : (709) 772-4316
ATS : (709) 772-4317

119, rue Kent, bureau 420
Charlottetown (Î.P.É.) C1A 1N3

Renseignements : (902) 368-0444
Télécopieur : (902) 566-7036
ATS : (902) 566-7039

Québec

BUREAU RÉGIONAL

200, boul. René-Lévesque ouest
8e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4

Renseignements : (514) 283-5776
Télécopieur : (514) 496-2404
ATS : (514) 283-2467

BUREAU DE DISTRICT

1122, chemin St-Louis, 3e étage
Sillery (Québec) G1S 1E5

Renseignements : (418) 648-3230
Télécopieur : (418) 648-4575
ATS : (418) 648-7273

Capitale nationale et Est de l'Ontario

BUREAU RÉGIONAL

66, rue Slater, 3e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0M7

Renseignements : (613) 996-8436
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : (613) 996-1205

La Direction générale de la gestion des ressources humaines

La Direction générale de la gestion des ressources humaines est chargée d'élaborer des politiques et des lignes directrices et de veiller à ce que l'équipe de gestion de la CFP dispose des stratégies, structures et mécanismes nécessaires à la gestion de ses ressources humaines. La direction générale offre des services de consultation et de soutien aux gestionnaires et aux membres du personnel de la CFP dans les domaines tels que la classification des postes, la dotation, le réaménagement des effectifs, l'orientation de carrière, les relations de travail ainsi que la formation et le perfectionnement professionnels et linguistiques. La direction générale fournit des services de rémunération et d'avantages sociaux, ainsi qu'un service confidentiel d'aide et de counselling aux fonctionnaires de la Commission. De plus, elle conseille les gestionnaires et les aide à appliquer les diverses politiques et dispositions régissant la gestion des ressources humaines. Enfin, elle est chargée de planifier, de gérer et de surveiller les activités ministérielles dans ce domaine, entre autres l'équité en matière d'emploi et les langues officielles.

La Direction générale de la planification stratégique, de l'analyse et de la recherche

La Direction générale de la planification stratégique, de l'analyse et de la recherche élabore le cadre de la planification stratégique; elle effectue des recherches et des analyses et assure des services de recherche et de soutien aux commissaires et aux directions générales de la CFP. Pour ce faire, elle identifie, élabore et gère les questions relatives aux connaissances et à la compréhension en vue du travail actuel et futur de la CFP; elle détermine et évalue les sources de renseignements en vue de répondre aux besoins actuels et prévus de la CFP; elle élabore et met en oeuvre un cadre de recherches à la CFP; elle détermine, réunit et analyse les renseignements liés aux ressources humaines dans la fonction publique, et établit et maintient des liens avec les intervenants et intervenantes en matière de ressources humaines.

Les bureaux régionaux

Les six bureaux régionaux de la CFP sont collectivement responsables de l'exécution de programmes et de la prestation de services auprès des ministères et des fonctionnaires fédéraux ainsi qu'auprès de la collectivité canadienne. Chaque directrice et directeur régional est chargé d'adapter les programmes et services de la Commission aux besoins particuliers de la clientèle de sa région.

Cette section reflète l'organisation en 1996-1997. Une restructuration est en cours et il en sera fait état dans le rapport de l'année prochaine.

organisme de service spécial qui fonctionne à recouvrement des coûts. Il conçoit, élabore et dispense des cours réguliers ainsi que des cours par contrat de formation professionnelle et technique, formation en gestion intermédiaire et en supervision, et autre formation liée au travail. En outre, FPC offre des services de consultation en formation et des programmes de formation sur mesure.

La Direction générale des appels et enquêtes

La Direction générale des appels et enquêtes, par l'entremise de comités et d'enquêteurs indépendants, veille à ce que les appels interjetés au sujet de nominations internes et les plaintes formulées par les fonctionnaires relativement aux mutations soient entendus au regard des présumées infractions à la *Loi* et au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*. La direction générale recourt à la médiation ou à la tenue d'enquêtes suite à des plaintes d'irrégularités en matière de dotation et de certaines autres mesures de personnel, et il en va de même pour les plaintes de présumé harcèlement en milieu de travail. La direction générale concilie normalement le règlement des plaintes accueillies avec les parties en cause. En outre, la direction générale offre de la formation, des conseils et de l'aide aux ministères, aux fonctionnaires, aux syndicats et aux autres organisations et personnes intéressées.

La Direction générale de la gestion ministérielle

La Direction générale de la gestion ministérielle fournit des services à l'appui de la Commission et de ses programmes. Parmi ceux-ci figurent les services et systèmes financiers, d'administration et d'information; la gestion ministérielle et les communications; l'application de diverses dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*; la collaboration aux relations parlementaires, syndicales, internationales et externes; ainsi que l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

La Direction générale de la vérification et de la revue

La Direction générale de la vérification et de la revue examine de façon indépendante les systèmes de dotation ministériels et les pratiques connexes de gestion des ressources humaines afin d'assurer la crédibilité et la saine gestion du régime et d'améliorer les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines de la fonction publique. Cette direction générale examine également de façon indépendante les programmes, politiques et services de la CFP, et offre à la direction de la CFP de l'information objective sur la pertinence des programmes de la CFP, le degré d'atteinte des objectifs énoncés et la rentabilité des programmes.

La Commission d'un coup d'oeil

Trois commissaires, dont la présidente qui est par ailleurs la première dirigeante de la Commission, sont investies des pouvoirs que la Loi sur l'emploi dans la fonction publique *confère à la Commission de la fonction publique. Désignées par le gouverneur en conseil pour une période de dix ans, elles ont toutes trois statut d'administrateur général de ministère. Ensemble, les commissaires établissent les principes généraux conformément à la* Loi.

La Direction générale des programmes de dotation

La Direction générale des programmes de dotation veille à l'élaboration et à la gestion de dispositions juridiques et réglementaires, de politiques, de normes de sélection et d'évaluation, d'instruments de délégation et de programmes relatifs aux nominations internes et externes. Cette direction générale recrute et présente des candidats et des candidates de l'extérieur de la fonction publique, et coordonne et gère divers programmes de recrutement tels que le programme de recrutement postsecondaire et le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant. Elle effectue des opérations de dotation non déléguées aux ministères par la Commission, surveille les activités et problèmes de dotation dans la fonction publique, et gère l'information reliée aux nominations. De plus, cette direction générale élabore des instruments d'évaluation et administre des centres chargés d'évaluer diverses compétences. Elle s'occupe du recrutement, de la sélection, de l'évaluation et de l'orientation professionnelle des membres du groupe de la direction. Elle gère aussi des programmes à l'intention des EX qui ont le potentiel voulu ou qui ont manifesté les compétences nécessaires en matière de leadership pour accéder à des postes de sous-ministre adjoint. De concert avec le ministère des Affaires extérieures et du Commerce international, la direction générale est chargée de maintenir à un niveau élevé la représentation canadienne dans les secrétariats des organismes internationaux. Enfin, cette direction générale s'occupe de certains programmes et services délégués à la Commission par le Conseil du Trésor. Parmi ceux-ci figurent le réaménagement des effectifs, les analyses du marché du travail et des ressources humaines, le Programme d'initiatives de mesures spéciales (qui comprend les initiatives visant à favoriser l'équité en matière d'emploi et la gestion de la diversité), le programme Cours et affectations de perfectionnement, le Programme de stagiaires en gestion, le programme Échanges Canada et le Programme d'échanges avec les gouvernements étrangers.

La Direction générale des programmes de formation

La Direction générale des programmes de formation offre des services de formation ainsi que des services connexes de soutien et de consultation aux ministères et organismes fédéraux afin de les aider à répondre aux besoins de formation et de perfectionnement de leurs fonctionnaires. Elle dispense de la formation dans la région de la capitale nationale ainsi que dans les autres régions du Canada. En plus d'offrir des cours de formation linguistique, Formation linguistique Canada fournit des services d'orientation afin de déterminer les aptitudes des candidats et des candidates et leur admissibilité à la formation linguistique, et elle élabore et produit des cours et des programmes de formation linguistique afin de répondre aux besoins opérationnels d'ordre général ou particulier. Formation et Perfectionnement Canada (FPC) est un

F

Fonctionnaire excédentaire

Fonctionnaire nommé pour une durée indéterminée qui a été officiellement déclaré excédentaire, par écrit, par son administrateur général, en raison d'une insuffisance de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert du travail.

G

Gestion de la diversité

La gestion de la diversité est une approche de gestion globale en matière de planification, de développement et de gestion des ressources humaines dans laquelle on reconnaît les différences entre les gens.

M

Mérite relatif

On évalue le «mérite relatif» en déterminant, dans le cadre d'un concours ou sans tenir un concours, quelle est la personne la plus qualifiée pour un poste.

Mutation

Terme juridique pour désigner «déploiement». Cependant, on emploie également le terme «mutation» lorsqu'un fonctionnaire passe d'un groupe professionnel à un autre et que son taux de rémunération demeure le même ou change légèrement. Afin d'éviter toute confusion, il est à noter que le terme «déploiement» est utilisé certains cas.

N

Nomination

Mesure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin de titulariser une personne à un poste ou à un niveau déterminé. Cette mesure se fonde sur le mérite relatif ou, dans certains cas, le mérite individuel.

Nomination intérimaire

Attribution temporaire à une personne des fonctions d'un autre poste de niveau supérieur (dont le taux de rémunération maximal est tel que la nomination équivaudrait à une promotion).

P

Promotion

Nomination d'un fonctionnaire à un poste (de niveau supérieur dans le même groupe ou sous-groupe professionnel, ou dans un autre groupe ou sous-groupe) dont le taux maximal de traitement dépasse celui de son poste antérieur d'une somme équivalente ou supérieure à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 % du taux de traitement maximal du poste antérieur.

Prorogation de nomination pour une période déterminée

Nomination pour une période déterminée consécutive à une nomination pour une période déterminée.

R

Réaménagement des effectifs

Situation qui se produit lorsqu'un administrateur général décide que les services d'un ou de plusieurs fonctionnaires nommés pour une durée indéterminée ne seront plus requis au-delà d'une certaine date en raison d'un travail, de la suppression d'une fonction, de la réinstallation d'un service à un endroit où le fonctionnaire ne veut pas être réinstallé ou du recours à un autre mode d'exécution.

Lexique

B

Bénéficiaire de priorité (ou Prioritaire)

Personne bénéficiant du droit d'être nommée en priorité, sans concours. En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, il existe trois catégories de bénéficiaires de priorité (dans l'ordre, les personnes en congé, le personnel des cabinets de ministres et les personnes mises en disponibilité); en vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, il existe quatre catégories (les personnes déclarées excédentaires, celles qui bénéficient d'une réintégration, celles qui sont en congé autorisé en raison de la réinstallation de leur conjoint ou conjointe et les personnes devenues handicapées). Bien que ces catégories ne soient pas indiquées par ordre de priorité, les trois premières ont préséance sur la quatrième.

C

Concours interne ou restreint

Concours auquel seuls les fonctionnaires peuvent participer.

D

Décret d'exemption

Décret du conseil approuvant l'exemption par la Commission de la fonction publique de postes, de personnes ou de classes de postes ou de personnes de l'application, en tout ou en partie, de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Déploiement

Déplacement d'un ou d'une fonctionnaire, avec son consentement, à un autre poste (du même groupe professionnel, du même niveau ou d'un niveau inférieur au sien) et ne constituant pas une promotion. Lorsqu'une personne accepte un déploiement, elle n'a plus aucun lien avec son poste antérieur.

Diversité

La diversité a trait à la reconnaissance de la dissemblance et des différences entre les gens.

E

Emploi occasionnel

Modalité d'emploi à court terme permettant de nommer à la fonction publique, dans un même ministère, pour une période de 90 jours ou moins, ou de 125 jours ouvrables ou moins au cours d'une période donnée de 12 mois, des personnes auxquelles les dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ne s'appliquent pas (sauf celles qui ont trait aux emplois occasionnels).

Emploi pour une durée indéterminée

Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas déterminée.

Emploi pour une période déterminée

Emploi à temps partiel ou à temps plein pendant une période fixe, déterminée d'avance.

Équité en matière d'emploi

Pratiques d'emploi destinées à s'assurer, tant sur le plan des attitudes que des systèmes, que le processus normal de dotation fait en sorte que la fonction publique représente tous les groupes faisant partie du marché du travail canadien, et à s'assurer que des mesures correctives sont prises afin de rectifier tout désavantage historique qu'aient pu subir certains groupes désignés.

15 Formation linguistique et région

Répartition des étudiants et des étudiantes aux cours de formation linguistique, selon la langue étudiée, la modalité du cours et la région, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

	Région					
Langue étudiée et modalité des cours	RCN	Atlantique	Québec	Ontario	L'Ouest	**Total**
Français						
• Continus	499	56	11	28	31	**625**
• Non continus	275	2	86	28	36	**427**
Total partiel	**774**	**58**	**97**	**56**	**67**	**1 052**
Anglais						
• Continus	17	8	46	0	0	**71**
• Non continus	2	0	17	23	1	**43**
Total partiel	**19**	**8**	**63**	**23**	**1**	**114**
Total [a]	**793**	**66**	**160**	**79**	**68**	**1 166**
Clientèle non statutaire	168	276	164	143	1 315	**2 066**
Total global	**961**	**342**	**324**	**222**	**1 383**	**3 232**

[a] Comprend seulement la clientèle statutaire.

13 Formation professionnelle et langue d'enseignement

Répartition des cours de formation professionnelle de la Commission, selon le domaine de cours et la langue d'enseignement, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

	Langue d'enseignement			
	Français	Anglais	Bilingue	**Total**
Domaine de cours				
Vérification	0	1	0	**1**
Gestion de contrats	1	7	0	**8**
Gestion financière	13	67	0	**80**
Politiques gouvernementales	68	142	0	**210**
Gestion des ressources humaines	16	48	0	**64**
Gestion de l'information	2	12	0	**14**
Technologie de l'information	4	16	0	**20**
Formation en gestion	18	43	0	**61**
Gestion du matériel	1	6	0	**7**
Gestion de projet	4	17	0	**21**
Formation pour formateurs	2	7	0	**9**
Autres (cours à contrat)	85	281	1	**367**
Total	**214**	**647**	**1**	**862**

14 Formation professionnelle et catégorie professionnelle

Répartition des participants et des participantes aux cours de formation professionnelle de la Commission, selon le domaine de cours et la catégorie professionnelle, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

	Domaine de cours												
	Vérification	Gestion de contrats	Gestion financière	Politiques gouverne-mentales	Gestion des ressources humaines	Gestion de l'information	Technologie de l'infor-mation	Formation en gestion	Gestion du matériel	Gestion de projet	Formation pour formateurs	Autres (cours à contrat)	**Total**
Catégorie professionnelle													
Groupe de la direction	0	0	0	65	0	1	4	0	0	4	2	0	**79**
Scientifique et professionnelle	1	7	28	239	21	9	14	84	0	33	6	1	**443**
Administration et service extérieur	13	59	382	881	515	97	95	384	22	156	36	15	**2 655**
Technique	0	4	12	204	9	2	12	58	3	23	7	3	**337**
Soutien administratif	2	19	347	658	202	18	57	86	84	23	9	4	**1 489**
Exploitation	1	2	11	53	4	0	1	9	10	1	2	0	**94**
Autres (cours calendrier)[a]	4	33	176	711	108	51	121	170	20	73	27	33	**1 527**
Autres (cours à contrat)[a]	0	317	525	2 089	916	20	67	1 411	22	127	124	89	**5 707**
Total	**21**	**441**	**1 481**	**4 900**	**1 775**	**231**	**371**	**2 202**	**111**	**440**	**213**	**145**	**12 331**

[a] La demande de formation ne précisait pas la catégorie professionnelle.

Relevé 11 (*suite*)

Droits de priorité expirés	Autres	Nombre total de départs	Prioritaires actifs au 31 mars 1997 [b]
84	0	289	367
0	0	1	2
208	0	254	607
292	**0**	**544**	**976**
0	4	3 247	1 044
14	0	33	42
71	0	326	432
474	2	614	1 206
599	**6**	**4 220**	**2 724**
851	**6**	**4 764**	**3 700**

12 Formation professionnelle et lieu de travail

Répartition des participants et des participantes aux cours de formation professionnelle de la Commission, selon le lieu de travail et le domaine de cours, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

	Domaine de cours												
	Vérification	Gestion de contrats	Gestion financière	Politiques gouverne-mentales	Gestion des ressources humaines	Gestion de l'information	Technologie de l'information	Formation en gestion	Gestion du matériel	Gestion de projet	Formation pour formateurs	Autres (cours à contrat)	**Total**
Lieu de travail													
Terre-Neuve	0	0	51	22	6	1	0	27	3	1	1	0	**112**
Île-du-Prince-Édouard	2	0	4	6	10	0	0	5	6	3	0	0	**36**
Nouvelle-Écosse	0	0	21	25	49	9	1	23	4	1	5	273	**411**
Nouveau-Brunswick	0	1	21	70	25	5	4	13	5	4	0	307	**455**
Québec (sauf la RCN)	4	25	185	790	177	45	94	250	13	90	13	610	**2 296**
Région de la Capitale nationale (RCN)	5	54	338	1 302	327	104	178	304	36	142	41	2 641	**5 472**
Ontario (sauf la RCN)	2	7	78	165	96	10	16	41	5	21	4	758	**1 173**
Manitoba	2	2	31	75	27	6	1	30	2	12	1	311	**500**
Saskatchewan	1	4	39	29	23	5	0	4	1	8	1	1	**116**
Alberta	3	17	68	53	47	9	0	26	6	7	1	321	**558**
Colombie-Britannique	1	8	77	117	80	3	0	20	4	12	2	522	**846**
Yukon	0	1	17	36	6	1	0	21	0	3	1	9	**95**
Territoires du Nord-Ouest	0	4	14	62	6	10	0	14	1	4	16	2	**133**
Inconnu	1	1	12	59	10	3	10	13	3	5	3	8	**128**
Total	**21**	**124**	**956**	**2 811**	**859**	**211**	**304**	**791**	**89**	**313**	**89**	**5 763**[a]	12 331

[a] Comprend 56 cours donnés à contact

11 Administration des priorités

Nombre de prioritaires et de placements de prioritaires, selon le genre de priorité, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

Genre de priorité	Reports du 31 mars 1996 [a]	Nouveaux prioritaires	Nombre total de prioritaires	Nombre de personnes placées	Démissions/ Retraites
Priorités statutaires					
• Congés autorisés (article 30)	476	135	611	171	34
• Personnel de ministre (article 39)	0	3	3	1	0
• Mises en disponibilité (article 29)	210	5	215	46	0
Total - Priorités statutaires	**686**	**143**	**829**	**218**	**34**
Priorités légales					
• Personnel excédentaire (article 39) [c]	1 429	3508	4 937	1 867	1 376
• Fonctionnaires devenus handicapés (article 40)	45	31	76	19	0
• Réinstallation du conjoint (article 41)	462	376	838	236	19
• Réintégration à un niveau supérieur. (article 42)	1208	651	1 859	127	11
Total - Priorités légales	**3 144**	**4 566**	**7 710**	**2 249**	**1 406**
Total global	**3 830**	**4 709**	**8 539**	**2 467**	**1 440**

[a] Le nombre de reports du 31 mars 1996 est différent du nombre de prioritaires actifs au 31 mars 1996 publié dans le dernier Rapport annuel. Cela est dû à des mises à jour de renseignements au sujet des employés comme, par exemple, le genre de priorité.

[b] La somme des nombres dans les colonnes ne correspond pas au nombre de prioritaires actifs à la fin de la période, car dans certains cas le genre de priorité a changé. Au cours de la période visée, 646 bénéficiaires de priorité d'excédentaire sont devenus bénéficiaires d'une priorité de personne mise en disponibilité.

[c] Au 31 mars 1997, au nombre des dossiers actifs d'excédentaire figurait une personne en situation d'excédentaire non rémunéré. Une seule personne s'est vu conférer le statut d'excédentaire non rémunéré au cours de l'année financière en question.

Nota : - Voir les notes techniques sur les données relatives aux priorités.

9 Nominations et situation professionnelle

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations *internes* et *externes*, selon la situation professionnelle avant et après la nomination, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

	Situation après la nomination					
	Durée indéterminée		Période déterminée		Total	
Situation avant la nomination	N.	%	N.	%	**N.**	%
Durée indéterminée	24 285	89,0	0	0,0	**24 285**	**21,9**
Période déterminée	1 939	7,1	52 089	62,2	**54 028**	**48,7**
Emploi occasionnel	82	0,3	1 804	2,2	**1 886**	**1,7**
Autres organismes fédéraux	5	0,0	4	0,0	**9**	**0,0**
Grand public	940	3,4	29 845	35,6	**30 785**	**27,7**
Inconnu	36	0,1	17	0,0	**53**	**0,0**
Total	**27 287**	**100,0**	**83 759**	**100,0**	**111 046**	**100,0**

Nota : – Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

10 Nominations à la fonction publique de personnes recrutées de l'extérieur

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations *externes* selon le lieu de travail et le mode de recrutement externe, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

	Recrutement postsecondaire [a]		Stagiaires en gestion		Enseignement coopératif		Emploi d'été pour étudiants		Autres nominations (durée indéterminée et période déterminée)[b]		Total	
Lieu de travail	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	**N.**	%
Terre-Neuve	0	0,0	0	0,0	80	2,2	225	2,4	455	2,4	**760**	**2,3**
Île-du-Prince-Édouard	0	0,0	0	0,0	16	0,4	184	1,9	176	0,9	**376**	**1,2**
Nouvelle-Écosse	5	1,4	2	10,5	179	4,9	353	3,7	697	3,6	**1 236**	**3,8**
Nouveau-Brunswick	6	1,7	1	5,3	60	1,7	363	3,8	427	2,2	**857**	**2,6**
Québec (sauf la RCN)	14	3,9	3	15,8	335	9,2	1 729	18,2	4 605	24,0	**6 686**	**20,5**
Région de la Capitale nationale (RCN)	253	71,3	6	31,6	1 849	51,0	2 450	25,8	3 772	19,7	**8 330**	**25,5**
Ontario (sauf la RCN)	16	4,5	5	26,3	293	8,1	1 779	18,7	2 874	15,0	**4 967**	**15,2**
Manitoba	5	1,4	1	5,3	110	3,0	446	4,7	1 837	9,6	**2 399**	**7,3**
Saskatchewan	2	0,6	0	0,0	44	1,2	144	1,5	326	1,7	**516**	**1,6**
Alberta	8	2,3	0	0,0	187	5,2	652	6,9	1 073	5,6	**1 920**	**5,9**
Colombie-Britannique	26	7,3	0	0,0	336	9,3	803	8,5	2 232	11,6	**3 397**	**10,4**
Yukon	3	0,8	0	0,0	25	0,7	32	0,3	121	0,6	**181**	**0,6**
Territoires du Nord-Ouest	1	0,3	1	5,3	19	0,5	40	0,4	64	0,3	**125**	**0,4**
Étranger	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	0,0	**7**	**0,0**
Inconnu	16	4,5	0	0,0	94	2,6	291	3,1	522	2,7	**923**	**2,8**
Total	**355**	**100,0**	**19**	**100,0**	**3 627**	**100,0**	**9 491**	**100,0**	**19 188**	**100,0**	**32 680**	**100,0**

[a] Comprend les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes.
[b] Voir les notes techniques sur les nominations pour une période déterminée.

7 Modalité de nomination et groupes linguistiques

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations parmi les groupes linguistiques, selon la modalité de nomination, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

	Nominations *externes*		Nominations *internes* – Modalité de nomination									
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires [a]		Total	
Groupe linguistique [b]	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	**N.**	%
Francophones	9 923	31,2	3 653	30,5	3 319	37,3	13 967	33,0	5 482	36,4	**36 345**	**33,0**
Anglophones	21 850	68,8	8 314	69,5	5 588	62,7	28 317	67,0	9 563	63,6	**73 634**	**67,0**
Total	**32 680**	**100,0**	**11 983**	**100,0**	**8 935**	**100,0**	**42 393**	**100,0**	**15 052**	**100,0**	**111 046**	**100,0**

[a] Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
[b] Voir les notes techniques sur la première langue officielle.

8 Modalité de nomination et langues officielles

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon les exigences linguistiques du poste, la modalité de nomination et le groupe linguistique, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

	Nominations *externes*					Nominations *internes* [a]					Total				
	Anglophones		Francophones			Anglophones		Francophones			Anglophones [b]		Francophones [b]		
Exigences linguistiques du poste	N	%	N	%	**Total**	N	%	N	%	**Total**	N	%	N	%	**Total global**
Poste bilingue à nomination impérative	1 272	34,4	2 423	65,6	**3 792**	4 726	29,0	11 564	71,0	**16 316**	5 998	30,0	13 988	70,0	**20 109**
Poste bilingue à nomination non impérative															
• Conditions remplies	27	75,0	9	25,0	**37**	950	41,4	1 342	58,6	**2 295**	977	42,0	1 351	58,0	**2 332**
• Conditions obligatoires	7	87,5	1	12,5	**8**	217	92,7	17	7,3	**234**	224	92,6	18	7,4	**242**
• Conditions facultatives	2	100,0	0	0,0	**2**	176	69,8	76	30,2	**252**	178	70,1	76	29,9	**254**
Anglais essentiel	18 307	95,1	940	4,9	**19 830**	43 460	96,2	1 740	3,8	**45 306**	61 769	95,8	2 680	4,2	**65 138**
Francais essentiel	106	2,0	5 304	98,0	**5 527**	156	1,5	10 468	98,5	**10 647**	262	1,6	15 772	98,4	**16 174**
Anglais ou francais essentiel	2 129	63,1	1 246	36,9	**3 484**	2 097	63,3	1 214	36,7	**3 313**	4 226	63,2	2 460	36,8	**6 797**
Total	**21 850**	**68,8**	**9 923**	**31,2**	32 680	**51 782**	**66,2**	**26 421**	**33,8**	78 363	**73 634**	**67,0**	**36 345**	**33,0**	111 046

[a] Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
[b] Voir les notes techniques sur la première langue officielle

5 Mode et modalité de nomination

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon le mode et la modalité de nomination, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

	Nominations *externes*		Nominations *internes* — Modalité de nomination: Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires [a]		Total	
Mode de nomination	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	**N.**	**%**
Concours public	27 677	84,7	1 129	9,4	2 294	25,7	0	0,0	0	0,0	**31 101**	**28,0**
Concours interne	3 518	10,8	5 361	44,7	2 164	24,2	0	0,0	0	0,0	**11 045**	**9,9**
Sans concours												
• Norme de compétence	0	0,0	4 117	34,4	134	1,5	0	0,0	0	0,0	**4 251**	**3,8**
• Autres modes fondés sur le mérite relatif	546	1,7	973	8,1	2 783	31,1	42 393	100,0	0	0,0	**46 695**	**42,1**
Intérimaires	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	15 052	100,0	**15 052**	**13,6**
Autres [b]	939	2,9	403	3,4	1 560	17,5	0	0,0	0	0,0	**2 902**	**2,6**
Total	**32 680**	**100,0**	**11 983**	**100,0**	**8 935**	**100,0**	**42 393**	**100,0**	**15 052**	**100,0**	**111 046**	**100,0**

[a] Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
[b] Comprend les nominations effectuées aux titres suivants : Programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi, priorités, mesures correctives et décrets d'exemption.

6 Modalité de nomination et groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations parmi les groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi, selon la modalité de nomination, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

	Nominations *externes*		Nominations *internes* — Modalité de nomination: Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires [a]		Total	
Groupe désigné au titre de l'équité en matière d'emploi [b]	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	**N.**	**%**
Femmes	19 608	61,6	6 765	56,5	5 876	65,9	28 946	68,4	9 377	62,3	**70 573**	**64,1**
Membres des minorités visibles	728	2,2	578	4,8	349	3,9	1 650	3,9	714	4,7	**4 019**	**3,6**
Personnes handicapées	310	0,9	307	2,6	243	2,7	1 007	2,4	425	2,8	**2 292**	**2,1**
Autochtones	550	1,7	346	2,9	261	2,9	1 089	2,6	387	2,6	**2 633**	**2,4**
Total	**32 680**	**100,0**	**11 983**	**100,0**	**8 935**	**100,0**	**42 393**	**100,0**	**15 052**	**100,0**	**111 046**	**100,0**

[a] Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
[b] Voir les notes techniques concernant les données sur l'équité en matière d'emploi.

Relevé 4 (*suite*)

			Nominations *internes* — Modalité de nomination									
	Nominations *externes*		Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires [a]		**Total**	
Ministère	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	**N.**	**%**
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	39	0,1	8	0,1	2	0,0	36	0,1	9	0,1	**94**	**0,1**
Défense nationale (fonctionnaires)	2 537	7,8	1 109	9,3	808	9,0	3 465	8,2	737	4,9	**8 656**	**7,8**
Développement des ressources humaines Canada	3 301	10,1	2 024	16,9	1 600	17,9	9 324	22,0	3 117	20,7	**19 366**	**17,4**
Environnement Canada	763	2,3	279	2,3	149	1,7	297	0,7	250	1,7	**1 738**	**1,6**
Finances Canada	73	0,2	127	1,1	24	0,3	27	0,1	17	0,1	**268**	**0,2**
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	202	0,6	195	1,6	125	1,4	230	0,5	140	0,9	**892**	**0,8**
Groupe Communication Canada	30	0,1	58	0,5	11	0,1	51	0,1	83	0,6	**233**	**0,2**
Industrie Canada	503	1,5	179	1,5	86	1,0	82	0,2	83	0,6	**933**	**0,8**
Justice Canada	254	0,8	227	1,9	106	1,2	491	1,2	132	0,9	**1 211**	**1,1**
Office national de l'énergie	48	0,1	27	0,2	12	0,1	25	0,1	27	0,2	**139**	**0,1**
Office national des transports	21	0,1	21	0,2	33	0,4	24	0,1	102	0,7	**201**	**0,2**
Patrimoine canadien	2 308	7,1	317	2,6	223	2,5	1 172	2,8	456	3,0	**4 476**	**4,0**
Pêches et Océans	552	1,7	133	1,1	84	0,9	511	1,2	194	1,3	**1 474**	**1,3**
Pétrole et gaz des Indiens Canada	7	0,0	8	0,1	2	0,0	6	0,0	7	0,0	**30**	**0,0**
Ressources naturelles Canada	1 062	3,2	281	2,3	119	1,3	534	1,3	158	1,0	**2 154**	**1,9**
Revenu Canada	11 483	35,1	2 152	18,0	2 770	31,0	15 764	37,2	4 376	29,1	**36 545**	**32,9**
Santé Canada	1 106	3,6	441	3,7	290	3,2	1 310	3,1	460	3,1	**3 667**	**3,3**
Secrétariat du Gouverneur général	41	0,1	15	0,1	0	0,0	14	0,0	13	0,1	**83**	**0,1**
Service correctionnel Canada	930	2,8	399	3,3	343	3,8	1 123	2,6	648	4,3	**3 443**	**3,1**
Solliciteur general Canada	58	0,2	31	0,3	16	0,2	22	0,1	8	0,1	**135**	**0,1**
Statistique Canada	1 279	3,9	549	4,6	139	1,6	966	2,3	269	1,8	**3 202**	**2,9**
Transports Canada	986	3,0	423	3,5	272	3,0	641	1,5	531	3,5	**2 853**	**2,6**
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 020	3,1	413	3,4	246	2,8	1 077	2,5	727	4,8	**3483**	**3,1**
Tribunal canadien du commerce extérieur	11	0,0	7	0,1	1	0,0	15	0,0	7	0,0	**42**	**0,0**
Autres ministères [b]	18	0,1	23	0,2	5	0,1	22	0,1	14	0,1	**82**	**0,1**
Total	**32 680**	**100,0**	**11 983**	**100,0**	**8 935**	**100,0**	**42 393**	**100,0**	**15 052**	**100,0**	**111 046**	**100,0**

[a] Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
[b] Cette rubrique s'applique aux ministères qui ont déclaré moins de 25 nominations en 1996-1997.

4 Ministère et modalité de nomination

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon le ministère et la modalité de nomination, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

	Nominations *externes*		Nominations *internes* — Modalité de nomination									
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires [a]		Total	
Ministère	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	**N.**	**%**
Affaires indiennes et du Nord Canada	428	1,3	183	1,5	79	0,9	213	0,5	226	1,5	**1 129**	**1,0**
Affaires étrangères et Commerce international	244	0,7	229	1,9	60	0,7	461	1,1	89	0,6	**1 083**	**1,0**
Agence canadienne d'évaluation environnementale	9	0,0	2	0,0	5	0,1	3	0,0	9	0,1	**28**	**0,0**
Agence canadienne de développement international	118	0,4	62	0,5	11	0,1	61	0,1	143	1,0	**395**	**0,4**
Agence de promotion économique du Canada atlantique	65	0,2	30	0,3	19	0,2	47	0,1	32	0,2	**193**	**0,2**
Agence spatiale canadienne	165	0,5	24	0,2	6	0,1	55	0,1	33	0,2	**283**	**0,3**
Agriculture et Agroalimentaire Canada	1 133	3,5	465	3,9	290	3,2	1 488	3,5	456	3,0	**3 830**	**3,4**
Anciens combattants Canada	212	0,6	329	2,7	148	1,7	320	0,8	234	1,6	**1 243**	**1,1**
Archives nationales du Canada	79	0,2	74	0,6	15	0,2	87	0,2	52	0,3	**307**	**0,3**
Bibliothèque nationale du Canada	52	0,2	15	0,1	12	0,1	22	0,1	24	0,2	**125**	**0,1**
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	22	0,1	16	0,1	5	0,1	9	0,0	8	0,1	**60**	**0,1**
Bureau des passeports	66	0,2	138	1,2	25	0,3	174	0,4	50	0,3	**453**	**0,4**
Bureau du Conseil privé	94	0,3	86	0,7	40	0,4	156	0,4	57	0,4	**433**	**0,4**
Bureau du Directeur général des élections	53	0,2	15	0,1	6	0,1	199	0,5	31	0,2	**304**	**0,3**
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	23	0,1	26	0,2	6	0,1	6	0,0	16	0,1	**77**	**0,1**
Bureau fédéral de développement régional (Québec)	58	0,2	32	0,3	11	0,1	15	0,0	23	0,2	**139**	**0,1**
Centre canadien de gestion	7	0,0	4	0,0	6	0,1	18	0,0	4	0,0	**39**	**0,0**
Citoyenneté et Immigration Canada	383	1,2	384	3,2	470	5,3	914	2,2	323	2,1	**2 474**	**2,2**
Commissariat aux langues officielles	11	0,0	12	0,1	4	0,0	18	0,0	11	0,1	**56**	**0,1**
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée	3	0,0	12	0,1	7	0,1	7	0,0	19	0,1	**48**	**0,0**
Commission canadienne des droits de la personne	54	0,2	28	0,2	13	0,1	56	0,1	20	0,1	**171**	**0,2**
Commission canadienne des grains	182	0,6	60	0,5	51	0,6	230	0,5	28	0,2	**551**	**0,5**
Commission de l'immigration et du statut de réfugié	95	0,3	38	0,3	59	0,7	237	0,6	388	2,6	**818**	**0,7**
Commission de la fonction publique du Canada	148	0,5	100	0,8	58	0,6	133	0,3	52	0,3	**491**	**0,4**
Commission nationale des libérations conditionnelles	11	0,0	28	0,2	6	0,1	42	0,1	39	0,3	**126**	**0,1**
Condition féminine Canada	15	0,0	9	0,1	5	0,1	18	0,0	4	0,0	**51**	**0,0**
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	35	0,1	36	0,3	19	0,2	33	0,1	37	0,2	**160**	**0,1**
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat	80	0,2	48	0,4	8	0,1	41	0,1	55	0,4	**232**	**0,2**
Cour fédérale du Canada	95	0,3	39	0,3	20	0,2	60	0,1	14	0,1	**228**	**0,2**
Cour suprême du Canada	48	0,1	15	0,1	5	0,1	41	0,1	10	0,1	**119**	**0,1**

3 Modalité de nomination et lieu de travail

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon le lieu de travail et la modalité de nomination, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

			Nominations *internes* Modalité de nomination									
	Nominations *externes*		Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires [a]		Total	
Lieu de travail	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	**N.**	%
Terre-Neuve	760	2,3	146	1,2	153	1,7	1 209	2,9	215	1,4	**2 483**	**2,2**
Île-du-Prince-Édouard	376	1,2	170	1,4	115	1,3	580	1,4	418	2,8	**1 659**	**1,5**
Nouvelle-Écosse	1 236	3,8	645	5,4	296	3,3	1 263	3,0	521	3,5	**3 961**	**3,6**
Nouveau-Brunswick	857	2,6	333	2,8	317	3,5	1 175	2,8	431	2,9	**3 113**	**2,8**
Québec (sauf la RCN)	6 686	20,5	1 501	12,5	2 111	23,6	9 398	22,2	2 392	15,9	**22 089**	**19,9**
Région de la Capitale nationale (RCN)	8 330	25,5	4 689	39,1	2 239	25,1	9 506	22,4	5 841	38,8	**30 607**	**27,6**
Ontario (sauf la RCN)	4 967	15,2	1 653	13,8	1 143	12,8	6 792	16,0	2 065	13,7	**16 620**	**15,0**
Manitoba	2 399	7,3	394	3,3	684	7,7	4 771	11,3	507	3,4	**8 755**	**7,9**
Saskatchewan	516	1,6	315	2,6	199	2,2	639	1,5	392	2,6	**2 061**	**1,9**
Alberta	1 920	5,9	765	6,4	617	6,9	1 964	4,6	727	4,8	**5 993**	**5,4**
Colombie-Britannique	3 397	10,4	1 238	10,3	960	10,7	4 818	11,4	1 471	9,8	**11 884**	**10,7**
Yukon	181	0,6	46	0,4	36	0,4	78	0,2	24	0,2	**365**	**0,3**
Territoires du Nord-Ouest	125	0,4	36	0,3	36	0,4	81	0,2	37	0,2	**315**	**0,3**
Étranger	7	0,0	41	0,3	5	0,1	0	0,0	11	0,1	**64**	**0,1**
Inconnu	923	2,8	11	0,1	24	0,3	119	0,3	0	0,0	**1 077**	**1,0**
Total	**32 680**	**100,0**	**11 983**	**100,0**	**8 935**	**100,0**	**42 393**	**100,0**	**15 052**	**100,0**	**111 046**	**100,0**

[a] Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

1 Modalité de nomination et durée d'emploi

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon la durée d'emploi et la modalité de nomination, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

	Nominations *internes* — Modalité de nomination											
	Nominations *externes*		Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires [a]		Total	
Durée d'emploi	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	**N.**	%
Durée indéterminée	1 027	3,1	9 363	78,1	4 686	52,4	0	0,0	12 209	81,1	**27 287**	**24,6**
Période déterminée [b]	31 653	96,9	2 620	21,9	4 249	47,6	42 393	100,0	2 843	18,9	**83 759**	**75,4**
Total	**32 680**	**100,0**	**11 983**	**100,0**	**8 935**	**100,0**	**42 393**	**100,0**	**15 052**	**100,0**	**111 046**	**100,0**

[a] Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
[b] Voir les notes techniques sur les nominations pour une période déterminée.

2 Modalité de nomination et catégorie professionnelle

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

	Nominations *internes* — Modalité de nomination											
	Nominations *externes*		Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires [a]		Total	
Catégorie professionnelle	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	**N.**	%
Groupe de la direction	20	0,1	421	3,5	49	0,5	0	0,0	221	1,5	**711**	**0,6**
Scientifique et professionnelle	1 240	3,8	1 483	12,4	540	6,0	1 847	4,4	1 153	7,7	**6 266**	**5,6**
Administration et service extérieur	1 916	5,9	4 815	40,2	2 352	26,3	4 406	10,4	7 902	52,5	**21 391**	**19,3**
Technique	1 182	3,6	888	7,4	471	5,3	1 910	4,5	710	4,7	**5 161**	**4,6**
Soutien administratif	12 162	37,2	3 389	28,3	4 664	52,2	28 176	66,5	4 095	27,2	**52 486**	**47,3**
Exploitation	2 990	9,1	866	7,2	828	9,3	4 443	10,5	836	5,6	**9 963**	**9,0**
Sans objet [b]	13 170	40,3	121	1,0	31	0,3	1 611	3,8	135	0,9	**15 068**	**13,6**
Total	**32 680**	**100,0**	**11 983**	**100,0**	**8 935**	**100,0**	**42 393**	**100,0**	**15 052**	**100,0**	**111 046**	**100,0**

[a] Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
[b] Nominations auxquelles la classification type des professions ne s'applique pas.
Voir les notes techniques sur les catégories professionnelles.

Renseignements sur les bénéficiaires de priorité

Les statistiques relatives aux bénéficiaires de priorité présentées au tableau 11 ont été tirées du Système d'administration des priorités (SAP) de la Commission de la fonction publique. Ce relevé fait abstraction des fonctionnaires qui ont démissionné ou qui ont pris leur retraite à la date à laquelle débutait la période leur donnant droit à une priorité d'employé excédentaire. Dans ces cas, il n'y a pas eu de droit de priorité. Le SAP est le répertoire qu'utilise la CFP pour mettre en valeur, auprès des ministères ayant des postes à doter, la candidature des fonctionnaires qualifiés, bénéficiant d'une priorité statutaire ou réglementaire. Ce répertoire comprend les fonctionnaires déclarés excédentaires par les ministères, ainsi que tous les autres bénéficiant d'une priorité statutaire ou réglementaire.

Catégories professionnelles

Toutes les nominations ne visent pas des postes classés selon la classification type des professions de l'administration fédérale (tableau 2). Par exemple, la classification type ne s'applique pas aux nominations effectuées dans le cadre des programmes d'enseignement coopératif et d'expérience de travail étudiant et aux nominations effectuées au sein de ministères pour lesquels le Conseil du Trésor ne joue pas le rôle d'employeur.

Lieu de travail

Les statistiques sur le lieu de travail (tableaux 3 et 10) ont été obtenues à partir des renseignements sur les nominations fournis par les ministères et des données figurant dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Dans le cas de 1 077 nominations, il a été impossible de déterminer le lieu de travail.

Ministères

Le tableau 4 reflète la restructuration des ministères à la fin de l'exercice 1996-1997. Seuls les ministères ayant effectué au moins 25 nominations en 1996-1997 apparaissent séparément au tableau 4. Les ministères ayant effectué moins de 25 nominations sont groupés sous la rubrique Autres ministères. Il est à noter que le Bureau des passeports est indiqué séparément même s'il fait partie du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international selon la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En fait, le Bureau des passeports détient une entente distincte de délégation des pouvoirs en dotation avec la Commission de la fonction publique.

Première langue officielle

Les statistiques sur la première langue officielle présentées aux tableaux 7 et 8 ont été obtenues à partir des renseignements sur les nominations communiqués par les ministères et des données figurant dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. En 1996-1997, il a été impossible dans le cas de 1 067 nominations de déterminer la première langue officielle.

Données sur l'équité en matière d'emploi

Les statistiques sur les femmes, présentées au tableau 6, ont été obtenues à partir des renseignements sur les nominations communiqués par les ministères et des données figurant dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. En 1996-1997, il a été impossible dans 958 cas d'indiquer le sexe des personnes nommées. Les statistiques sur les membres de minorités visibles, les personnes handicapées et les autochtones ont été obtenues à partir des renseignements sur les nominations et de la Banque des données sur l'équité en emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor. Seuls les noms des personnes ayant volontairement déclaré faire partie d'un groupe désigné apparaissent dans ce fichier; aussi, les statistiques ne sont-elles pas nécessairement représentatives. Les ministères ne sont pas tenus de fournir des renseignements sur les déclarations volontaires dans le cas des nominations pour une période déterminée de moins de trois mois.

Notes techniques

La présente partie du rapport annuel renferme des statistiques détaillées sur les nominations en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sur l'administration des priorités et sur les activités de formation de la Commission de la fonction publique (CFP).

Renseignements sur les nominations

La CFP a poursuivi l'amélioration des systèmes d'appui à la dotation, y compris les systèmes d'exploitation et d'information. Elle a saisi les données sur les nominations et les a confrontées avec des rapports divers afin de valider les statistiques, détecter les omissions et générer les éléments d'information manquants dans la mesure du possible. En 1996-1997, la CFP a mis en place un nouvel ensemble de règles d'imputation visant à déterminer le degré de sous-évaluation des nominations à la fonction publique. Ces nouvelles règles d'imputation ont facilité l'estimation du niveau de recrutement autant pour les postes à période déterminée que pour les emplois occasionnels (tableau A). Le contenu de chacune des rubriques précise dans quelle mesure les relevés de ce rapport intègrent l'information recueillie à partir des meilleures sources de données disponibles, aux fins d'une représentation exacte des activités de dotation à la fonction publique.

Inconnus

Nominations pour lesquelles on ne disposait d'aucun renseignement pertinent.

Modalité de nomination

En 1996-1997, il a été impossible de déterminer la modalité de nomination dans trois cas. Ces nominations sont incluses dans l'ensemble des nominations.

Nominations pour une période déterminée

Suivant l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* le 1er juin 1993, la CFP a introduit de nouvelles directives, en vertu desquelles les ministères doivent maintenant rendre compte de toutes les nominations pour une période déterminée, quelle qu'en soit la durée. Auparavant, les ministères n'étaient tenus de rendre compte que des nominations pour une période déterminée de six mois ou plus. L'effet combiné de ce changement avec la restructuration majeure du gouvernement a causé une sous-déclaration considérable des nominations pour une période déterminée. En se fondant sur le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la CFP a estimé à 40 316 le nombre de nouvelles personnes nommées pour une période déterminée en 1996-1997; 31 653 de ces nominations ont été effectivement déclarées. Ce dernier nombre comprend les nominations courantes pour une période déterminée ainsi que les nominations effectuées dans le cadre du Programme d'enseignement coopératif (PEC) et du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE).

Emploi occasionnel

Un nombre croissant de ministères ont été autorisés à recruter du personnel occasionnel en 1996-1997. En se fondant sur le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la CFP a estimé à 32 113 le nombre de nominations à des emplois occasionnels en 1996-1997; 28 564 de ces nominations ont été effectivement déclarées. Ces données ne figurent donc pas dans les relevés, mais sont abordés dans le texte.

Relevés statistiques

Notes techniques 48

Du 1er avril 1996 au 31 mars 1997

1. Modalité de nomination et durée d'emploi 51
2. Modalité de nomination et catégorie professionnelle 51
3. Modalité de nomination et lieu de travail 52
4. Ministère et modalité de nomination 53
5. Mode et modalité de nomination 55
6. Modalité de nomination et groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi 55
7. Modalité de nomination et groupes linguistiques 56
8. Modalité de nomination et langues officielles 56
9. Nominations et situation professionnelle 57
10. Nominations *à* la fonction publique de personnes recrutées de l'extérieur 57
11. Administration des priorités 58
12. Formation professionnelle et lieu de travail 59
13. Formation professionnelle et langue d'enseignement 60
14. Formation professionnelle et catégorie professionnelle 60
15. Formation linguistique et région 61

Bien que ces principes fondamentaux demeurent essentiels à la fonction publique professionnelle de demain, comme ils l'étaient à celle d'hier et le sont encore aujourd'hui, leur signification s'exprime maintenant sous une nouvelle forme. À l'aube de l'entrée de la fonction publique du Canada dans le 21e siècle, ces principes, qui demeurent la pierre angulaire d'une fonction publique professionnelle moderne, s'expriment dans les termes suivants :

- **compétence :** capacité de répondre aux besoins en constante évolution d'un système gouvernemental complexe dans un environnement et une économie tout aussi complexes;
- **objectivité :** capacité de donner des conseils francs et honnêtes aux représentants et représentantes de tous les niveaux sans crainte de représailles;
- **représentativité :** reflet des valeurs, des expériences et des aspirations des Canadiennes et des Canadiens dans tous les aspects de leur diversité;
- **stabilité :** capacité d'envisager l'intérêt public dans une perspective à long terme et de préserver les connaissances et les compétences acquises pour le bénéfice des générations futures.

Prochaines étapes

La réforme du secteur public est en voie de transformer les institutions canadiennes et les processus liés à la régie des affaires publiques, y compris la fonction publique du Canada. L'expérience à ce jour montre que le principe du mérite, la représentativité et l'absence de partisanerie demeurent essentiels à mesure que les institutions et les processus gouvernementaux évoluent. Il se pourrait bien que l'expérience acquise nous permette maintenant de mieux clarifier certaines des questions relatives aux rôles institutionnels qui ont été soulevées par ces changements. Toutefois, la recherche d'une meilleure compréhension en ce domaine demeure essentielle pour que le Canada puisse tirer le meilleur parti possible des avantages de la réforme institutionnelle.

À mesure que la compréhension de la réforme du secteur public se précise, elle soulève la nécessité d'une réflexion sur la notion de « l'intérêt public ». Par exemple, comment cette notion est-elle comprise à l'heure actuelle? Le changement des attentes de la population en ce qui concerne les services fournis par le gouvernement et les méthodes de prestation a-t-il eu une incidence sur cette notion? L'intérêt public dans le maintien des valeurs clés s'étend-il également à tous ceux et celles qui oeuvrent dans le secteur public, quel que soit le genre d'institution dont ils relèvent? Y a-t-il de nouveaux moyens plus innovateurs de protéger l'intérêt public?

Le défi de l'avenir est de maintenir une fonction publique dynamique, engagée et hautement compétente qui mette en pratique les principes d'excellence et de franchise si importants pour le bien-être de la population canadienne et du pays tout entier. La Commission de la fonction publique continuera d'examiner ces questions avec d'autres organismes gouvernementaux qui ont le souci d'une fonction publique professionnelle. De plus, la Commission entend bien poursuivre sa collaboration afin que la fonction publique demeure fermement axée sur les valeurs traditionnelles tout en s'efforçant d'atteindre les objectifs d'innovation et d'efficacité exigés par la population du Canada.

Pour les participants et participantes aux activités d'apprentissage, l'une des constatations les plus importantes fut la réaffirmation de l'importance de la fonction publique professionnelle en tant que pierre angulaire du système de régie des affaires publiques du Canada. Dans le cadre de ces activités, on a également réclamé une réflexion plus approfondie sur « l'intérêt public », notion intimement liée à l'essence de la fonction publique professionnelle.

Qu'est-ce que la fonction publique professionnelle?

En Europe, la fonction publique professionnelle a d'abord été constituée par les courtisans au service du roi, puis elle a évolué sous l'incidence de la pratique qui consistait à offrir à des particuliers des charges sous forme de bien. Par la suite, on a reconnu que ces charges constituaient un mandat public et que le favoritisme ne convenait pas à la conduite des affaires de l'État. Au fil des ans, on en est arrivé à la conclusion que l'expérience et une réflexion judicieuse permettaient de mieux résoudre les questions d'ordre public qu'une simple opinion. Par conséquent, il a été décidé d'établir un organisme permanent suffisamment indépendant pour accepter de conseiller les élus et suffisamment compétent pour que ses conseils aient du poids. C'est à cette combinaison de compétence, d'indépendance et de permanence qu'on se reporte lorsqu'il est question de la fonction publique professionnelle.

Le concept de fonction publique professionnelle s'appuie sur la reconnaissance du fait que l'intérêt public est mieux servi par une fonction publique neutre et compétente. Les gouvernements fondés sur le modèle de Westminster, comme l'est celui du Canada, conservent une fonction publique qui, tout en étant subordonnée aux élus en place, n'en est pas moins encouragée à donner à ces derniers des conseils objectifs, sans peur de représailles. Reconnaissant la difficulté de maintenir une telle tradition dans un contexte de subordination de la fonction publique sans la protection de certains principes fondamentaux, les gouvernements fondés sur le modèle de Westminster ont mis sur pied une Commission du service civil (l'équivalent de la Commission de la fonction publique au Canada), organisme indépendant du gouvernement en place, pour assurer cette protection.

Voici quelques-uns des principes fondamentaux à la base de la fonction publique professionnelle et les raisons qui les justifient :

- le **mérite** comme fondement du processus de nomination des fonctionnaires de façon à ce que des personnes compétentes agissent dans l'intérêt public sans être redevables de leur nomination à qui que ce soit;
- l'**absence de partisanerie** des fonctionnaires afin que leurs conseils soient plus facilement perçus comme objectifs et qu'un changement au niveau politique du gouvernement soit moins susceptible de rompre la continuité de l'expertise;
- l'**anonymat** des fonctionnaires dans l'exercice de leurs responsabilités de façon à ce qu'ils ne soient pas associés à des initiatives politiques données et que la population n'ait pas l'impression que le pouvoir de prise de décisions des ministres se trouve amoindri par leur intervention;
- une **fonction publique professionnelle** afin que les fonctionnaires offrent volontiers des conseils qui leur semblent aller dans le sens de l'intérêt public sans se préoccuper de l'incidence que ces conseils pourraient avoir sur le déroulement de leur propre carrière.

administratif. Il a également souligné l'importance d'intégrer l'édification d'une infrastructure morale d'appui dans le processus de renouvellement des institutions publiques. Enfin, il a mentionné que, à l'heure actuelle, l'enjeu le plus fondamental pour les sociétés tient au choix des institutions et des processus qu'elles entendent utiliser pour préserver l'intérêt public à long terme.

- Peter Hennessey, professeur britannique renommé, ancien fonctionnaire et auteur, a fait ressortir, dans un livre intitulé *The Hidden Wiring : Unearthing the British Constitution*, ainsi que dans un exposé de la série John L. Manion donné récemment au Centre canadien de gestion, la nécessité de continuer à considérer la permanence de l'excellence et de la « franchise à l'égard du pouvoir » comme des valeurs fondamentales de la fonction publique.
- Le Secrétariat du Commonwealth, dans son examen du rôle des commissions de la fonction publique, a notamment attiré l'attention sur deux points : premièrement, sur l'équilibre à atteindre entre l'autonomie des commissions dans leur rôle de protection des principes fondamentaux et le rôle d'administration des services des ressources humaines du gouvernement central de même que des ministères dans le processus consistant à traduire les décisions gouvernementales en mesures concrètes; deuxièmement, sur la nécessité de l'existence d'une institution capable d'incarner cet équilibre, afin de faciliter la définition d'un système approprié de régie des affaires publiques.

Ici, au Canada, le « Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique au sein de la fonction publique » dirigé par John Tait, ancien sous-ministre de la Justice, a servi de base à une vaste discussion sur les valeurs du secteur public tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique fédérale. Les travaux de ce groupe se sont avérés très utiles pour démêler des notions telles que la responsabilisation, la responsabilité et l'obligation de rendre compte. Ils ont également mis en lumière certains concepts qui seront d'une grande utilité dans tout examen futur de la portée et des caractéristiques de la fonction publique professionnelle, notamment la « masse critique » nécessaire pour préserver et promouvoir les valeurs fondamentales, et l'appui désormais nécessaire en raison d'une plus grande mobilité entre les organisations.

Le greffier du Conseil privé, à titre de chef de la fonction publique, insiste de plus en plus sur le rapport qui existe entre un bon gouvernement, une fonction publique dynamique et une bonne performance économique. Le greffier souligne la nécessité de la force et de la vitalité des secteurs privé et public pour le bon fonctionnement de la société, ainsi que l'importance du travail fait « dans l'intérêt public ».

Enrichissement du dialogue

L'automne dernier, la Commission de la fonction publique a lancé la première de ses Activités d'apprentissage annuelles de l'automne. Avec un groupe de hauts fonctionnaires, d'universitaires et de spécialistes triés sur le volet, les commissaires ont examiné quelques-uns des défis qui se posent à la fonction publique professionnelle. Voici quelques sujets abordés dans le cadre de ces rencontres :

- les valeurs essentielles pour maintenir une fonction publique professionnelle
- l'historique de la Commission de la fonction publique et de la Commission du service civil
- les perspectives sur les rapports entre les niveaux politique et bureaucratique du gouvernement
- les perspectives universitaires sur la nouvelle gestion publique

La Fonction Publique Professionnelle : Autres Réflexions

Dans le cadre des transactions et des affaires réalisées en 1996-1997 par la Commission, mentionnons la première tenue annuelle des Activités d'apprentissage de l'automne. Grâce à ce forum, la Commission a pu poursuivre la réflexion et les discussions sur l'essence de la fonction publique professionnelle qui avaient été amorcées dans le rapport annuel de l'an dernier. Le présent chapitre s'inscrit dans le prolongement de ce dialogue et propose d'approfondir la compréhension de l'incidence de la réforme du secteur public sur la fonction publique professionnelle et de certains enjeux connexes qui font jour à mesure que la réforme progresse.

Chargée depuis toujours de veiller à l'application du principe du mérite, de la représentativité et de l'absence de partisanerie de la fonction publique, la Commission demeure attentive à ces questions. Toutefois, elle est consciente que la responsabilité de la protection de l'essence d'une fonction publique professionnelle est partagée par tous ceux et celles qui sont unis dans le désir de soutenir les valeurs traditionnelles qui contribuent à définir la fonction publique canadienne. Le Parlement, le gouvernement, par l'entremise du Conseil du Trésor en tant qu'employeur, et le greffier du Conseil du privé, en tant que chef de la fonction publique, assument des rôles importants qui les autorisent à exiger, à escompter et à faire en sorte que ces valeurs imprègnent la fonction publique du Canada.

Compréhension de la réforme du secteur public

Le rythme de la réforme du secteur public du Canada continue de s'accélérer. Les gouvernements apprennent à gérer leurs opérations au moyen de nouvelles structures et de nouvelles dispositions avec les secteurs privé et bénévole, ainsi qu'avec divers ordres de gouvernement. Au niveau fédéral, de nouvelles ententes organisationnelles ont été conclues pour certaines activités telles que la navigation aérienne et l'inspection des aliments. Un partenariat entre le gouvernement et le secteur privé a conduit à la réalisation du raccordement permanent de l'Île-du-Prince-Édouard au continent. Les ententes relatives au marché du travail conclues avec certaines provinces ont ouvert un autre domaine à la collaboration et à la coopération. La gestion de l'interdépendance entre les niveaux de gouvernement et entre les secteurs public et privé est en voie de devenir le mot d'ordre de demain dans le secteur public.

À mesure que la réforme du secteur public évolue, l'examen de questions fondamentales sous-jacentes se précise. Parmi les connaissances que la Commission a acquises, mentionnons certaines impressions éclairées exprimées par les chefs de file de la réflexion mondiale en ce domaine :

- À titre de Rapporteur général de la Troisième conférence internationale sur l'administration des sciences, qui avait pour thème « Nouveaux défis pour l'administration publique au 21e siècle », Derry Ormond (chef du Service de gestion publique de Organisation de coopération et de développement économiques (l'OCDE)) a souligné que la création d'une capacité de renouveler les institutions publiques en temps opportun constituait un important défi directement relié à la performance économique et exigeant de surcroît une attention continue sur les plans politique et

Exemptions particulières

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 1996-1297 1996.08.20	à titre amovible à compter du 7 octobre 1996	Mario Dion	Sous-greffier du Conseil privé et conseiller juridique
C.P. 1996-1299 1996.08.20	à titre amovible à compter du 3 septembre 1996	Ian E. Bennett	Sous-ministre délégué des Finances
C.P. 1996-1301 1996.08.20	à titre amovible à compter du 3 septembre 1996	Shirley Serafini	Sous-ministre déléguée de l'Industrie
C.P. 1996-1304 1996.08.20	à titre amovible à compter du 3 septembre 1996	Marc P. Lafrenière	Sous-ministre délégué de la Citoyenneté et de l'Immigration
C.P. 1996-1306 1996.08.20	à titre amovible à compter du 3 septembre 1996	Alan Nymark	Sous-ministre délégué de la Santé
C.P. 1996-1345 1996.08.27	à titre amovible à compter du 27 août 1996	Wayne G. Wouters	Sous-secrétaire du Cabinet (Planification et Consultation)
C.P. 1996-1728 1996.11.12	à titre amovible à compter du 12 novembre 1996	Michel A. Dorais	Sous-secrétaire du Cabinet (Opérations intergouvernementales)
C.P. 1996-1902 1996.12.12	à titre amovible à compter du 3 février 1997	Garry Wouters	Sous-ministre délégué des Affaires indiennes et du Nord canadien
C.P. 1997-269 1997.02.24	à titre amovible à compter du 24 février 1997	Arthur Olson	Conseiller spécial auprès du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, et président désigné de l'Agence canadienne d'inspection des aliments
C.P. 1997-271 1997.02.24	à titre amovible à compter du 24 février 1997	Ronald Doering	Conseiller spécial auprès du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, et premier vice-président désigné de l'Agence canadienne d'inspection des aliments
C.P. 1997-348 1997.03.17	à titre amovible à compter du 14 avril 1997	Oryssia J. Lennie	Sous-ministre déléguée de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien

Exemptions particulières

En plus des exemptions générales, la Commission a soustrait 20 personnes, du 1er avril 1996 au 31 mars 1997, aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée limitée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par le gouverneur en conseil).

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 1996-901 1996.06.19	à titre amovible à compter du 21 juin 1996	Nancy Stableforth	Sous-commissaire des services correctionnels
C.P. 1996-903 1996.06.19	à titre amovible à compter du 21 juin 1996	John R. Edwards	Conseiller spécial auprès du secrétaire du Conseil du Trésor
C.P. 1996-1057 1996.06.28	à titre amovible à compter du 2 juillet 1996	Jean-Jacques Noreau	Conseiller spécial auprès du ministre de l'Emploi et de l'Immigration (Développement des ressources humaines)
C.P. 1996-1073 1996.07.09	à titre amovible à compter du 9 juillet 1996	Robert J. Collet	Directeur exécutif du Bureau d'information du Canada
C.P. 1996-1173 1996.08.06	à titre amovible à compter du 12 août 1996	Ronald L. Bilodeau	Secrétaire associé du Cabinet et sous-greffier du Conseil privé
C.P. 1996-1175 1996.08.06	à titre amovible à compter du 12 août 1996	George R. M. Anderson	Sous-ministre (Affaires intergouvernementales), Bureau du Conseil privé
C.P. 1996-1177 1996.08.06	à titre amovible à compter du 12 août 1996	J. Michael Horgan	Sous-secrétaire du Cabinet (Politiques intergouvernementales)
C.P. 1996-1180 1996.08.06	à titre amovible à compter du 15 août 1996	Morris Rosenberg	Sous-secrétaire du Cabinet (Opérations)
C.P. 1996-1295 1996.08.20	à titre amovible à compter du 7 octobre 1996	Margaret Bloodworth	Sous-ministre déléguée des Transports

Décret concernant la nomination de certains fonctionnaires du Groupe Communication Canada au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux

C.P. 1997-110, 28 janvier 1997 - TR/97-22

Dans le cadre de la privatisation du Groupe Communication Canada (GCC), il a été convenu que les fonctionnaires dont les fonctions ne sont pas reliées au mandat de l'organisme, à savoir l'impression et l'édition, seraient déplacés au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux (TPSG). GCC a ainsi identifié 69 fonctionnaires devant faire l'objet d'une nomination.

Ce décret facilite par conséquent la nomination de ces fonctionnaires, en approuvant les exemptions suivantes :

a) le décret exclut de l'application du paragraphe 21(1) de la *LEFP* toute personne qui aurait normalement un droit d'appel à l'encontre de ces nominations;

b) le décret exempte les postes auxquels ces fonctionnaires sont nommés de l'application de l'article 10 de cette *loi* qui prévoit les nominations selon le mérite, de l'application des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4) de la même *loi*, qui prévoient les priorités de nomination en matière de congé, de mise en disponibilité et de personnel de cabinets de ministres ainsi que de l'application des règlements en vertu de l'alinéa 35(2)a) de cette même *loi* qui prévoient également certaines priorités de nomination, notamment celle à l'intention des fonctionnaires déclarés excédentaires.

Décret concernant la nomination de certains fonctionnaires provinciaux au ministère du Revenu national

C.P. 1997-111, 28 janvier 1997 - TR/97-23

Le 23 avril 1996, une entente est intervenue entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux de la Nouvelle-Écosse, de Terre-Neuve et du Nouveau-Brunswick concernant l'harmonisation de leurs taxes de vente respectives. Il a été convenu dans le cadre de cette entente que jusqu'à 210 fonctionnaires provinciaux touchés par cette initiative (70 par province) pourraient être déplacés à Revenu Canada au cours des quatre prochaines années. Puisque l'embauche de fonctionnaires provinciaux faisait partie intégrante de l'entente entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux concernés, la seule mesure possible pour faciliter leur nomination à Revenu Canada était de recourir à un décret d'exemption qui permet de réserver l'accès aux postes visés à ces fonctionnaires provinciaux.

Le décret exempte les postes auxquels ces fonctionnaires seront nommés au cours des quatre prochaines années de l'application des articles 10 et 28 de la *LEFP* relativement à la sélection au mérite et au stage, de l'application des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4) de la même *loi*, qui prévoient les priorités de nomination en matière de congé, de mise en disponibilité et de personnel de cabinets de ministres ainsi que de l'application des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)a) de cette même *loi* qui prévoient également certaines priorités de nomination, notamment celle à l'intention des fonctionnaires déclarés excédentaires. Le décret est en vigueur jusqu'au 30 septembre 2001.

diverses consultations auprès des principaux intervenants, le Conseil du Trésor a décidé de poursuivre le programme et d'y apporter certaines modifications. Certains de ces changements, de même que l'entrée en vigueur de la *Loi sur la réforme de la fonction publique* en 1993, ont nécessité la modification du présent décret d'exemption. Le nouveau décret est entré en vigueur le 5 décembre 1996 pour une période indéterminée.

Décret concernant la nomination de femmes à certains postes au Service correctionnel du Canada

C.P. 1996-1945, 19 décembre 1996 - TR/97-2

À la suite du rapport de la Commission d'enquête sur certains événements survenus à la Prison des femmes de Kingston en 1994, le Solliciteur général du Canada a accepté de mettre en oeuvre certaines recommandations du rapport. Parmi les recommandations retenues, outre la création d'un poste de sous-commissaire pour les femmes, il a été convenu qu'à titre expérimental une institution pénitentiaire pour femmes purgeant une peine fédérale compte uniquement du personnel féminin aux postes d'intervenant et intervenante de première ligne. De nouveaux établissements correctionnels régionaux pour les femmes ont été construits pour remplacer la prison de Kingston. L'Établissement d'Edmonton pour femmes a été choisi pour ce projet pilote.

Le décret facilite donc la nomination de femmes à l'Établissement d'Edmonton pour femmes, en exemptant les postes auxquels ces femmes seront nommées de l'application du paragraphe 12(3) de la *LEFP* qui interdit de faire intervenir dans la sélection une distinction fondée sur le sexe. Le décret est en vigueur jusqu'au 30 juin 2000.

Décret no 38 approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes (personnes employées depuis cinq ans ou plus)

C.P. 1996-1946, 19 décembre 1996 - TR/97-3

Même si l'application de la politique du Conseil du Trésor concernant l'emploi pour une période déterminée à long terme (cinq ans) a été suspendue le 1er juin 1995, les fonctionnaires qui, à cette date, avaient accumulé cinq années de service continu sont admissibles à une nomination pour une période indéterminée. Le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire a soumis les noms de trois fonctionnaires admissibles pour lesquels il avait omis d'entreprendre des procédures.

Le décret facilite donc la nomination pour une période indéterminée de ces trois fonctionnaires employés pour une période déterminée qui travaillaient à la fonction publique depuis cinq ans et plus. Il retire le droit d'en appeler de ces nominations. Il suspend également l'application des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui accordent la préférence aux personnes inscrites sur une liste d'admissibilité ou aux bénéficiaires de priorités statutaires et réglementaires.

dans certaines circonstances, à l'ancienneté pour la nomination de contrôleurs aériens.

Décret sur les langues officielles dans la fonction publique - Modification

C.P. 1996-802, 28 mai 1996 - TR/96-48

Les changements apportés au décret permettent de simplifier les règles d'accès à la formation linguistique et d'uniformiser à deux ans la période d'exemption pendant laquelle un fonctionnaire nommé à un poste bilingue peut occuper son poste sans satisfaire aux exigences linguistiques afin de lui permettre de suivre la formation linguistique. La démonstration de l'aptitude à apprendre la langue seconde et l'engagement à suivre la formation linguistique représentent désormais les deux seules conditions d'admissibilité à la formation linguistique, ce qui élimine le besoin de garder des dossiers individuels de formation linguistique que les conditions d'admissibilité précédentes rendaient nécessaires. Deux autres modifications techniques ont également été apportées au décret.

Décret concernant le Bureau d'information du Canada

C.P. 1996-1243, 7 août 1996 - TR/96-76

Le gouvernement canadien a créé un nouveau service, le Bureau d'information du Canada, sous la responsabilité du ministre du Patrimoine canadien. La mission du Bureau d'information du Canada est de promouvoir l'identité nationale en faisant en sorte que les Canadiennes et les Canadiens aient une meilleure compréhension des valeurs qu'ils ont en commun. Le Bureau a également pour mission de renseigner la population du pays sur la fédération canadienne de façon à ce que les gens puissent comprendre comment celle-ci s'adapte aux exigences et aux priorités de ses citoyens et citoyennes. Pour s'acquitter de sa mission, le Bureau a besoin de beaucoup de souplesse, notamment en ce qui a trait à l'acquisition et au déploiement de ses ressources humaines.

À cette fin, le décret facilite les nominations lorsque celles-ci ne constituent ni une promotion ni une nomination initiale en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, de même que les nominations intérimaires à des postes du Bureau :

a) en excluant de l'application des paragraphes 21(1) et (1.1) de la *LEFP* toute personne qui aurait un droit d'appel en regard de ces nominations en vertu de ces paragraphes;

b) en exemptant les postes de l'application de l'article 10 de la *LEFP* relatif à la sélection au mérite, de l'application des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4) de la même *loi* qui prévoient les priorités de nomination en matière de congé, de mise en disponibilité et de personnel de cabinets de ministres, ainsi que de l'application des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)*a)* de cette même *loi* qui prévoient également certaines priorités de nomination.

Décret concernant le Programme de stagiaires en gestion

C.P. 1996-1843, 5 décembre 1996 - DORS/96-528

Ce décret facilite la nomination initiale de personnes à des postes du groupe MM dans le cadre du Programme de stagiaires en gestion. Le décret exempte les nominations faites au niveau MM-01 des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* touchant le mérite, les appels ainsi que les priorités statutaires et réglementaires. Un premier décret du genre avait été approuvé en 1991 pour une période de cinq ans. À la suite d'une récente évaluation du Programme et de

Délégation de pouvoirs de dotation

MINISTÈRE OU ORGANISME	NATURE DES POUVOIRS DÉLÉGUÉS
Service correctionnel Canada	■ Pouvoir de recruter pour des postes dans les groupes GL, GS et HP dans la région de l'Ontario — 1996-05-28.
Statistique Canada	■ Pouvoir supplémentaire d'embaucher dans certaines circonstances du personnel pour une courte période (90 jours civils) en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, applicable à tous les postes, sauf ceux du groupe de la direction, de l'administration centrale dans la région de la capitale nationale — révision 1996-06-10. ■ Pouvoir de recruter et d'accorder des promotions sans concours aux fonctionnaires de la Direction de la méthodologie, du niveau MA-01 au niveau MA-02, MA-02 à MA-03 et MA-04 à MA-05, dans le cadre d'un programme de formation professionnelle, en vertu de l'alinéa 4(2)a) du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* — 1996-10-01.

Décrets d'exemption

L'article 41 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* autorise la Commission à exempter un poste, une personne ou une catégorie de postes ou de personnes de l'application de la *Loi* (ou de certaines de ses dispositions) si elle estime pareille application difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique. Toute décision en ce sens, comme son annulation, doit être approuvée par le gouverneur en conseil. Le paragraphe 37(1) de la *LEFP* autorise le gouverneur en conseil, sur recommandation de la Commission, à statuer, par règlement, sur le sort des postes ou des personnes qui tombent sous le coup de l'exemption prévue à l'article 41.

Les décrets d'exemption, judicieusement utilisés, apportent la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins en gestion du personnel et aux objectifs du gouvernement. Afin de s'assurer que les décrets d'exemption sont convenablement mis en application, la Commission poursuit ses activités de surveillance.

Au cours de la période du 1er avril 1996 au 31 mars 1997 la Commission a approuvé les décrets d'exemption suivants.

Décret de 1991 approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes (groupe Contrôle de la circulation aérienne) - Modification

C.P. 1996-634, 30 avril 1996 -TR/96-37

Les changements apportés au décret d'exemption avaient pour but de prolonger l'application du décret d'exemption, dont l'échéance était le 30 avril 1996, jusqu'à ce que les Services de la circulation aérienne du ministère des Transports soient privatisés et passent sous le contrôle de la société Nav Canada. Ce décret d'exemption avait été approuvé en 1991 afin de recourir,

Délégation de pouvoirs de dotation

MINISTÈRE OU ORGANISME	NATURE DES POUVOIRS DÉLÉGUÉS
Commissariat à l'information	■ Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et des responsabilités de dotation — 1996-06-13.
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	■ Pouvoir d'embaucher dans certaines circonstances du personnel pour une courte période (90 jours civils) pour tous les niveaux des groupes CR, ST, AS, PM, CS, IS, CO, PE et FI, en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* — 1996-04-30.
Défense nationale	■ Pouvoir d'accorder des promotions sans concours du niveau HR-03 au niveau HR-04 (groupe « Recherche historique »), DS-02 à DS-07 (groupe « Service scientifique de la défense ») et UT-01 à UT-04 (groupe « Enseignement universitaire »), en vertu de l'alinéa 4(2)c) du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* — 1996-07-08.
Justice Canada	■ Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et des responsabilités de dotation — 1996-09-09.
Ressources naturelles Canada	■ Pouvoir d'embaucher dans certaines circonstances du personnel pour une courte période (90 jours civils) en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, applicable à tout le ministère — révision 1996-07-05.
Revenu Canada	■ Pouvoir supplémentaire d'embaucher aux fins de projets spéciaux dans tous les centres fiscaux du personnel pour une courte période (90 jours civils) en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* — 1996-05-31, et pouvoir applicable à des postes additionnels au programme annuel de traitement de données fiscales au centre fiscal de Sudbury — révision 1996-10-04. ■ Pouvoir supplémentaire de recruter pour des postes à période déterminée dans les centres fiscaux aux fins de projets spéciaux, en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* — révision 1996-05-31. ■ Pouvoir d'accorder des promotions sans concours, du niveau CS-01 au niveau CS-02, à des administrateurs de systèmes d'ordinateurs de la Direction de l'informatique recrutés dans des collèges communautaires canadiens reconnus, dans le cadre d'un programme de formation professionnelle, en vertu de l'alinéa 4(2)a) du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* — 1996-05-14.

C. Rapport sur les activités — cf. paragraphes 6(1) et 6(4) et de l'article 41 de la *Loi*

En vertu de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la Commission est tenue de présenter annuellement un rapport sur ses activités au titre des paragraphes 6(1) et 6(4) de la *LEFP*, en ce qui concerne la délégation, et au titre de l'article 41, en ce qui concerne l'exemption de postes et de personnes, en tout ou en partie, de l'application de la *LEFP*.

Délégation de pouvoirs de dotation

MINISTÈRE OU ORGANISME	NATURE DES POUVOIRS DÉLÉGUÉS
Affaires étrangères et Commerce international	■ Pouvoir supplémentaire d'embaucher dans certaines circonstances du personnel pour une courte période (90 jours civils) en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, applicable aux postes du groupe CR et du sous-groupe ST-SCY du ministère, qui ne nécessitent pas d'affectations successives — révision 1996-09-20.
Affaires indiennes et du Nord canadien	■ Pouvoir supplémentaire de doter des postes du groupe de la direction dans le cadre du Programme d'emploi des autochtones — révision 1997-03-05. ■ Extension du pouvoir de recrutement lié au Programme d'emploi des autochtones; en plus du recrutement étudiant, ce pouvoir porte maintenant sur tous les postes — sauf ceux du groupe de la direction — pour certaines régions, et avec entente de partenariat avec la CFP pour d'autres, en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* — révision 1997-03-05.
Bureau d'information du Canada	■ Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation et pouvoir d'embaucher dans certaines circonstances du personnel pour une courte période (90 jours civils) pour tous les postes, sauf ceux du groupe de la direction, en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* — 1996-07-09.
Bureau du directeur général des élections	■ Octroi permanent du pouvoir d'embaucher dans certaines circonstances du personnel pour une courte période (90 jours civils) en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*; cette mesure s'applique à tous les postes, sauf ceux du groupe de la direction — révision 1997-02-06.
Commissariat à la protection de la vie privée	■ Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation — 1996-06-13.

Comité d'enquête

Dans l'affaire *Santoro* (95-IAN-EDM-0315), la Commission a été informée qu'un fonctionnaire avait obtenu une promotion en fonction de titres scolaires qu'il ne possédait pas réellement. Ce n'est qu'au moment d'un concours ultérieur, pour lequel on demandait aux candidates et aux candidats de fournir leurs attestations d'études, qu'on a découvert que le fonctionnaire en question n'avait pas les titres scolaires requis. La Commission a établi un comité d'enquête chargé de faire une recommandation relativement au bien-fondé de la révocation de la nomination, conformément au paragraphe 6(3) de la *LEFP*. Avant que le comité n'ait eu le temps de tenir l'audition, le fonctionnaire avait déjà remis sa démission de la fonction publique. En conséquence, le comité a recommandé que la Commission mette fin à l'enquête, ce qui fut fait.

B. Demandes de congé prévues à l'article 33 de la *Loi*

En vertu de l'article 33 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, un fonctionnaire qui désire briguer l'investiture d'un parti et se porter candidat à une élection fédérale, provinciale ou territoriale doit demander un congé non payé à la Commission. La Commission peut accorder le congé si elle estime que la candidature du fonctionnaire ne pourra, par la suite, nuire à son efficacité dans le poste qu'il occupe, advenant son retour dans ce poste s'il n'obtient pas sa candidature ou n'est pas élu.

Durant la période du 1er avril 1996 au 31 mars 1997, la Commission a reçu sept demandes de congé de fonctionnaires. De ce nombre, quatre désiraient se porter candidats à des élections provinciales, un souhaitait se porter candidat à une élection territoriale et deux voulaient se porter candidats à une élection fédérale. Des sept demandes reçues, six ont été accordées (dont deux ont subséquemment été retirées par les requérants) et une demande a été refusée par la Commission.

être valides indéfiniment. Cette version du test a toutefois dû être abandonnée parce que son intégrité avait été compromise, et une nouvelle version, dont les résultats ne pouvaient être comparés à ceux de la première, a été administrée à toutes les candidates et à tous les candidats du concours. L'appelant qui a échoué à cette nouvelle version allègue que le test n'aurait pas dû lui être soumis à cause de sa réussite à la version antérieure. Le comité d'appel a décidé que s'il avait suffi de réussir le test pour se qualifier, il aurait donné raison à l'appelant, mais comme les résultats du test, qui ne peuvent se comparer d'une version à l'autre, servaient aussi à départager les candidates et candidats compétents par ordre de mérite, il a jugé que le jury pouvait être justifié d'imposer la nouvelle version à tous les candidats. L'appel a été rejeté.

Cas No 6

Un candidat malade peut-il retarder la clôture d'un concours? Dans l'affaire *Mayhew* (96-IRB-0980), la question à résoudre était de savoir si le ministère avait agi raisonnablement en refusant de reporter indéfiniment l'examen de l'appelante en raison de son état de santé qui l'empêchait de donner un plein rendement à l'examen. Le processus a débuté à la fin de décembre 1995 et le ministère a accepté plusieurs fois de reporter l'examen de l'appelante, mais il a refusé d'aller au delà du 10 septembre 1996, date à laquelle on ne pouvait toujours pas savoir quand l'appelante serait rétablie. Le comité d'appel a estimé que le ministère n'avait pas agi de façon déraisonnable et qu'on ne pouvait attendre indéfiniment pour terminer un concours. L'appel a donc été rejeté.

Enquête sur les mutations

Les décisions relatives aux mutations doivent être évaluées lorsqu'elles sont rendues et non à la lumière d'événements ultérieurs. Dans l'affaire *Saucier* (96-HRD-0033), sept fonctionnaires ont accepté d'être mutés à un centre dans le cadre d'un processus de restructuration susceptible d'entraîner des mises en disponibilité. Ce centre, promis à une expansion, était situé à quelques kilomètres du lieu de travail antérieur des fonctionnaires visés. Quelques mois après leur mutation, les fonctionnaires ont appris que le centre ne prendrait pas d'expansion tel que prévu et qu'ils auraient à travailler dans un autre endroit situé à 75 kilomètres plus loin. Les fonctionnaires ont soutenu que le ministère avait manqué de prévoyance et de transparence, et que si on leur avait fourni des renseignements appropriés, ils n'auraient jamais accepté d'être mutés. Le ministère a maintenu qu'il avait communiqué aux fonctionnaires les renseignements dont il disposait à chaque étape du processus et qu'il avait agi en collaboration avec les syndicats, dans le meilleur intérêt des fonctionnaires, afin d'éviter de les inscrire sur la liste de l'ordre inverse du mérite, ce qui les aurait exposés à une mise en disponibilité. L'enquêteur a considéré qu'il fallait analyser la décision du ministère dans le contexte du moment où elle a été prise et non à la lumière des événements survenus par la suite. Ainsi, au moment de la mutation des fonctionnaires, il n'était pas déraisonnable de penser que le centre auquel les fonctionnaires étaient mutés connaîtrait une expansion. L'enquêteur a recommandé que les mutations soient maintenues.

Cas No 2

Le fait de procéder à une évaluation comparative de plusieurs personnes intéressées à une mutation n'enlève pas le statut de mutation de cette mesure de dotation. Dans l'affaire *Garceau* (96-MOT-0067J), un ministère a évalué 11 fonctionnaires déclarés « touchés » par un autre ministère, et a muté au sein de son effectif les huit plus compétents. Le ministre soutenait qu'il s'agissait de mutations et, qu'à ce titre, elles étaient soustraites au droit d'appel, tandis que l'appelant maintenait qu'il s'agissait plutôt de nominations pouvant faire l'objet d'un appel, étant donné qu'il y aurait eu concours entre les fonctionnaires et que la durée de leurs fonctions était modifiée, leur statut passant de fonctionnaire « touché » à celui de fonctionnaire nommé pour une durée indéterminée. Selon le comité d'appel, rien n'interdit de procéder par concours pour sélectionner les fonctionnaires à muter selon le nouvel article 34.1 de la *Loi*, et un fonctionnaire « touché » demeure un fonctionnaire nommé pour une durée indéterminée. Il a été décidé que les mesures de dotation du ministère étaient des mutations soustraites au droit d'appel.

Cas No 3

Même lorsqu'elle est faite à titre de mesure corrective, une nomination doit respecter les exigences de la *LEFP*. Dans l'affaire *Baty* (95-NAR-1360X), à titre de mesure corrective à la suite d'une plainte de harcèlement fondée, le ministère a promu le fonctionnaire plaignant à un nouveau poste sans au préalable évaluer ses compétences et ses habiletés comparativement à celles d'autres personnes. La nomination a fait l'objet d'appels qui ont été accueillis par le ministère; cependant, le fonctionnaire promu a contesté l'accueil des appels soutenant que le comité d'appel devrait confirmer sa promotion en s'appuyant sur la jurisprudence d'un cas semblable dans lequel la Cour fédérale avait ordonné à un Tribunal des droits de la personne de confirmer la nomination. Le comité d'appel a décidé que, malgré la sympathie que le cas soulevait, la promotion contestée n'échappait pas aux dispositions générales de la *LEFP*, y compris au principe du mérite relatif et au droit d'appel et que, contrairement au Tribunal des droits de la personne, le comité d'appel n'avait pas la compétence voulue pour ordonner une réparation entrant en conflit avec la *LEFP*. L'appel a été accueilli parce que rien ne prouvait que la nomination respectait le principe du mérite.

Cas No 4

L'affectation à un nouveau poste non classifié ne peut pas être une mutation; il ne peut s'agir que d'une nomination. Dans les affaires *Wells* (96-EXT-0306J) et *Arundel* (95-DUS-1197J), dans le cadre du Programme de rémunération d'affectation spéciale (PRAS), le ministère a affecté un fonctionnaire à un poste non classifié en maintenant le niveau salarial de son poste antérieur. Lorsque des appels ont été interjetés, le ministère a contesté la compétence du comité d'appel en invoquant qu'il s'agissait d'une mutation soustraite au droit d'appel. Le comité d'appel a jugé qu'il ne pouvait s'agir d'une mutation parce que le poste d'affectation n'était pas classifié et qu'on ne pouvait pas dire s'il appartenait au même groupe professionnel, comme l'article 34.1 de la *LEFP* l'exigeait pour qu'il y ait mutation. Il a aussi conclu qu'il s'agissait d'une nomination et dans le cas de *Wells*, il a accueilli l'appel parce que la nomination ne respectait pas le principe du mérite.

Cas No 5

Même s'ils se sont déjà qualifiés à certains tests lors de concours différents, des candidats peuvent être tenus de se soumettre à nouveau à des tests semblables. Dans l'affaire *Latulippe* (96-NAR-0454), un appelant s'était déjà qualifié à un test standardisé dont les résultats devaient

détermination du mérite, les allégations n'étaient pas fondées. Même si l'évaluation a été faite par un jury d'une seule personne et que les commentaires touchant l'évaluation des compétences des fonctionnaires étaient formulés de manière un peu offensante, l'évaluation du mérite n'en a pas été négativement affectée.

Comme l'aboutissement d'un processus d'évaluation selon l'ordre inverse du mérite a de sérieuses incidences sur les fonctionnaires (en fait, leur emploi peut être en jeu), il est malheureux que le ministère n'ait pas adopté la même démarche impartiale, transparente et rigoureuse que dans un processus de sélection. Cette enquête a permis de sensibiliser le ministère sur ce point, de sorte que les futures démarches d'évaluation selon l'ordre inverse du mérite en seront améliorées.

Éducation et sensibilisation

On croit souvent à tort que le harcèlement suppose la volonté délibérée de harceler. Un comportement indésirable, même involontaire, peut quand même être considéré comme du harcèlement si la personne sait ou devrait raisonnablement savoir que ce comportement est offensant et incorrect.

Cas No 4

Le ministère a identifié certains incidents qui relevaient d'un comportement incorrect et d'un style de gestion inadéquat, mais n'a pas jugé qu'il s'agissait de harcèlement.

Par exemple, pendant deux enquêtes internes sur différents incidents, le ministère a conclu que le surveillant s'était à plusieurs occasions adressé au plaignant en vociférant devant d'autres personnes, qu'il avait employé un langage dégradant et qu'il avait proféré des menaces de rétrogradation. Le ministère a corrigé la situation en mutant le plaignant, en faisant parvenir une lettre d'excuses à celui-ci et en envoyant le surveillant en formation. Toutefois, le ministère a conclu qu'il n'y avait pas harcèlement puisque l'intention du gestionnaire n'était pas de harceler, mais d'améliorer la productivité dans le service et a indiqué que le style du surveillant, bien que direct et tapageur, était très efficace.

La CFP a conclu par la suite que les incidents constituaient du harcèlement selon la définition du Conseil du Trésor, à cause de leurs répercussions sur le plaignant; un surveillant peut faire preuve de fermeté sans vociférer, et sans intimider ou menacer ses subordonnés. Le surveillant aurait dû raisonnablement savoir qu'un tel comportement était offensant et indésirable. Le ministère a pris d'autres mesures pour corriger la situation et apprendre au surveillant en quoi consiste le harcèlement.

Appels

Cas No 1

Comme pour toute autre nomination, une nomination intérimaire doit respecter le principe du mérite au moment où elle est effectuée. Dans l'affaire *Albinet* (96-NAR-02696), l'appelant a prétendu qu'une nomination intérimaire effectuée à partir d'une liste d'admissibilité cesse automatiquement à l'expiration de cette liste et que si une personne continue à remplir les fonctions du poste, elle se trouve alors à obtenir une nouvelle nomination sans concours sous réserve de l'application du principe du mérite. Selon le comité d'appel, une nomination doit respecter le principe d'une sélection au mérite au moment où elle est effectuée. De plus, rien dans la législation pertinente ne permet d'inférer qu'une nomination intérimaire cesse automatiquement d'être en vigueur à l'expiration de la liste d'admissibilité à partir de laquelle elle a été effectuée. L'appel a été rejeté.

ANNEXE

A. Recours - Cas pertinents

Enquêtes

Régler par la médiation les conflits en milieu de travail

CAS No 1

Des ministères demandent parfois à la CFP d'assurer la médiation dans des questions qui ne relèvent normalement pas d'elle. Dans un de ces cas, avec l'aide du médiateur, deux collègues de travail ont pu résoudre des problèmes d'agression physique et de remarques racistes qui avaient des effets graves sur la santé du plaignant. De plus, la direction a appuyé les fonctionnaires et a offert de l'aide, sous forme de cours, à ses employés et à ses cadres. La direction et le plaignant ont signé un accord, de même que les deux collègues de travail. Le bien-être des fonctionnaires ainsi que le climat de travail vont certainement s'en trouver améliorés.

CAS No 2

Même lorsqu'elle est de prime abord rejetée par les parties, la médiation peut parfois être plus tard proposée de nouveau et permettre de régler des conflits en milieu de travail qui s'éternisent. Lorsque la plainte a été originellement déposée, il s'agissait d'allégations de harcèlement portant sur une période remontant à deux ans. Les parties avaient à l'époque refusé la médiation. Le dossier a été attribué pour enquête et, à la prise de contact avec les parties, on leur a de nouveau offert la médiation. Le processus a été discuté en détail, et les parties ont exprimé le désir de recourir à la médiation. Une séance d'une journée a été organisée et, vers la fin de cette journée, avec l'aide du médiateur, une entente verbale est intervenue entre les parties, qui ont demandé au médiateur de rédiger un protocole d'entente pour officialiser les clauses de l'entente. Le médiateur a ensuite aidé les parties à conclure une entente écrite officielle, qui a été signée le mois suivant.

Une conséquence des compressions dans la fonction publique

CAS No 3

Les plaignants alléguaient que l'ordre inverse du mérite selon lequel ils avaient été évalués n'était pas un processus adéquat et que leurs compétences n'avaient pas été correctement évaluées.

Trois postes devaient être abolis. Le ministère s'est basé sur l'ordre inverse du mérite pour décider, parmi dix fonctionnaires, lesquels seraient déclarés excédentaires. Les plaignants se sont classés huitième et dixième et ont été déclarés excédentaires. Les allégations portaient plus précisément sur la composition du jury de sélection (qui était constitué d'une personne ne possédant pas une connaissance suffisante du travail); l'impartialité et la transparence du processus (les gens n'étaient pas au courant, la communication était absente); l'absence de similitude entre les emplois et la non-pertinence des qualités requises pour les fonctions à exercer; et le fait que l'évaluation des compétences des fonctionnaires a été faite de façon subjective, non étayée et sans relation avec les évaluations. Essentiellement, les plaignants affirmaient que l'ensemble du processus avait été mené de façon contestable et gardé secret.

L'enquête a révélé que l'évaluation selon l'ordre inverse du mérite n'avait pas été faite de façon transparente et équitable. Il n'y a pas eu de communication initiale concernant les critères et le processus d'évaluation. Le personnel n'a été informé qu'après le fait qu'on avait procédé à une évaluation selon l'ordre inverse du mérite. Le processus a été entouré de secret. Cependant, en ce qui concerne la similitude des emplois, l'évaluation des compétences et la

Équité en matière d'emploi

À Terre-Neuve, la CFP et le gouvernement provincial partagent les coûts de la réalisation d'un projet conçu pour les personnes handicapées : *Expérience de travail et emploi dans la fonction publique.* Au moins 26 personnes handicapées pourront acquérir de l'expérience au travail grâce à cette initiative. D'autres objectifs sont visés, dont les suivants : créer un centre de perfectionnement professionnel pour les personnes handicapées; organiser des séances d'information pour les gestionnaires, afin de faciliter l'intégration des personnes handicapées à leur milieu de travail; et offrir des séances d'information aux personnes handicapées nommées pour la première fois à un poste dans la fonction publique.

(c'est le cas notamment de l'évolution du niveau scolaire et du choix des programmes d'études par les personnes intéressées à travailler dans la fonction publique fédérale). Au cours des prochain mois, la CFP s'unira à des organisations pour effectuer d'autres études sur la représentation dans la fonction publique du Canada.

Création de partenariats

Le secteur privé et le secteur public ressentent de plus en plus la nécessité d'exercer leurs activités d'une manière plus économique. Pour réduire leurs coûts, ils peuvent par exemple conclure des alliances stratégiques ou créer des partenariats avec d'autres. Pour sa part, la CFP a entrepris de mettre sur pied des partenariats dans le domaine de la gestion des ressources humaines avec des ministères, des instances de négociation, d'autres niveaux de gouvernement et le secteur privé. Ces partenariats lui permettent d'offrir une plus grande variété de services et de produits, et donc de mieux servir ses clients. Voici une brève description de quelques-uns de ces partenariats :

Possibilités d'emploi

- «Partenariat pour mieux vous servir» est la devise d'Accès 1-2-3, mesure mise en oeuvre conjointement par la CFP, le gouvernement du Manitoba et la ville de Winnipeg. Accès 1-2-3 est plus précisément un service téléphonique centralisé inauguré en 1996, qui permet aux citoyens d'obtenir 24 heures sur 24 de l'information sur les possibilités d'emploi, sur la façon de présenter une demande d'emploi et sur les heures de service.

Services de replacement

- Au Manitoba et dans le nord-ouest de l'Ontario, la CFP prend part au Programme interministériel de mobilité professionnelle, dans le cadre duquel sont offerts aux ministères, aux fonctionnaires et aux syndicats des programmes et des services relatifs à la gestion de carrière et au replacement. Ce programme prévoit entre autres l'organisation de colloques sur le replacement pour aider les fonctionnaires fédéraux à gérer leur carrière; il permet aussi d'offrir aux gestionnaires, aux spécialistes des ressources humaines et à des membres du personnel des organisations syndicales des activités de formation ayant trait à l'aide à apporter aux travailleurs qui doivent être replacés ou qui connaissent d'autres changements professionnels importants.
- À Toronto, la CFP assure la cogestion d'un centre partagé d'apprentissage consacré aux questions relatives à la carrière et à la diversité. Des séances d'information y sont organisées à l'intention des fonctionnaires; elles portent sur des questions relatives à la santé, de même que sur la planification financière, la planification de la carrière et l'orientation professionnelle. La CFP a aussi créé un centre de recherche d'emploi qui s'efforce de trouver des postes vacants dans le secteur privé et qui fait connaître aux fonctionnaires les postes qu'elle découvre. Le secteur privé se montre attiré par les compétences du personnel de la fonction publique.
- Les bureaux de la CFP et de Revenu Canada à Terre-Neuve et en Alberta ont élaboré une stratégie concernant l'embauche possible de fonctionnaires provinciaux mis à pied. À cause de la prise de mesures d'harmonisation fiscale, un certain nombre de vérificateurs de l'impôt provinciaux perdront leur emploi. Bon nombre de ces personnes pourraient être d'excellents candidats et candidates pour des postes à Revenu Canada, en Alberta; on étudiera la possibilité de les engager.

Les personnes handicapées

Les personnes handicapées forment le seul groupe désigné dont la représentation dans la fonction publique a diminué entre 1986 et 1996, passant de 3,8 p. 100 à 3,2 p. 100. Leur représentation actuelle est très éloignée de leur représentation (4,8 p. 100) dans la population active canadienne. Par comparaison avec la population active canadienne, les personnes handicapées sont bien représentées uniquement dans la catégorie de l'administration et du service extérieur. Elles sont sous-représentées dans la catégorie scientifique et professionnelle, de même que dans les catégories du soutien administratif et de l'exploitation, et la catégorie technique.

Conclusion

Au cours des dix dernières années, la fonction publique est devenue plus représentative de la population canadienne. Les personnes handicapées exceptées, tous les groupes désignés ont vu leur représentation globale augmenter. Toutefois, il reste encore beaucoup de choses à faire pour que la représentation de tous les groupes dans la fonction publique corresponde à leur disponibilité au sein de la population active.

La CFP s'efforcera encore davantage d'augmenter la représentation des groupes désignés dans la fonction publique; elle soumettra régulièrement ses politiques, ses systèmes, ses programmes et ses activités à des examens pour s'assurer qu'ils ne posent pas d'obstacles à la réalisation de cet objectif.

En 1997-1998, la CFP se propose notamment de faire ce qui suit :

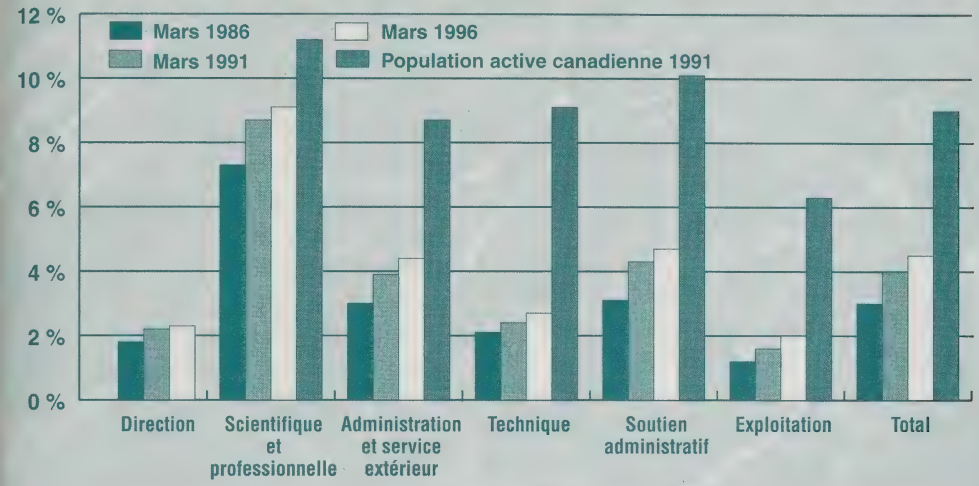
- examen approfondi de ses outils de sélection et d'évaluation, de ses méthodes de recrutement et de ses programmes de formation et de perfectionnement;
- élaboration d'un guide pour l'étude des systèmes d'emploi pour aider les ministères à étudier leurs systèmes et méthodes d'emploi;
- organisation de séances d'information destinées à faire comprendre aux fonctionnaires leurs nouvelles obligations en matière d'utilisation de systèmes d'emploi sans obstacles à l'emploi;
- amélioration des services de recrutement (Programme de recrutement postsecondaire, etc.), pour s'assurer que les présentations des candidats sont faites en conformité avec les dispositions concernant la représentation;
- augmentation de la capacité de collecter et d'analyser des données afin de faciliter la détermination du caractère représentatif de la fonction publique et de donner des avis au gouvernement et au Parlement.

À moyen terme, la CFP collaborera avec bon nombre des intéressés qui assument des responsabilités en matière de représentation :

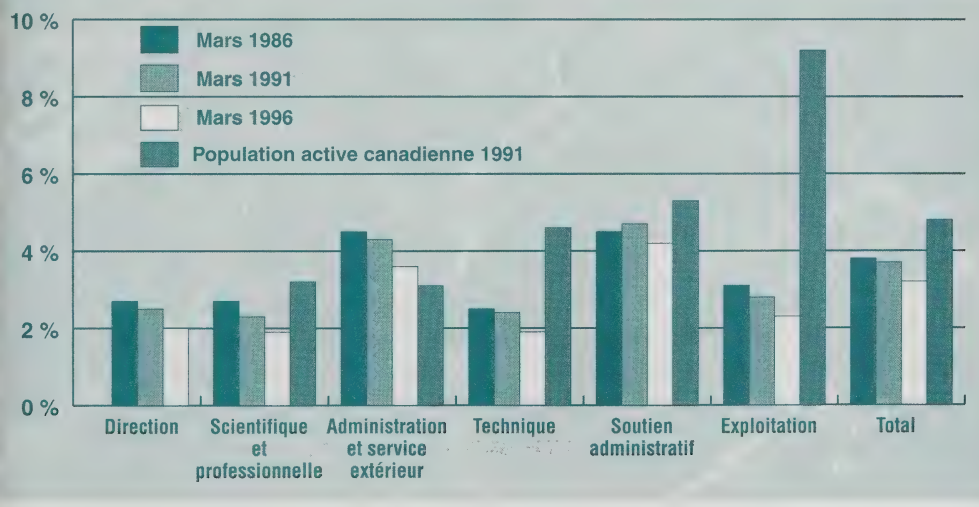
- en vue de réaliser une étude portant sur la possibilité de créer une base commune de données qu'utiliseraient les ministères, la CFP, le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission canadienne des droits de la personne pour se conformer à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi;*
- pour s'assurer que l'exercice de renouvellement de la fonction publique sert à améliorer la représentation, en particulier du côté du recrutement.

Le caractère représentatif de la fonction publique dépend de nombreux facteurs, dont un certain nombre ne sont pas du domaine de la fonction publique fédérale

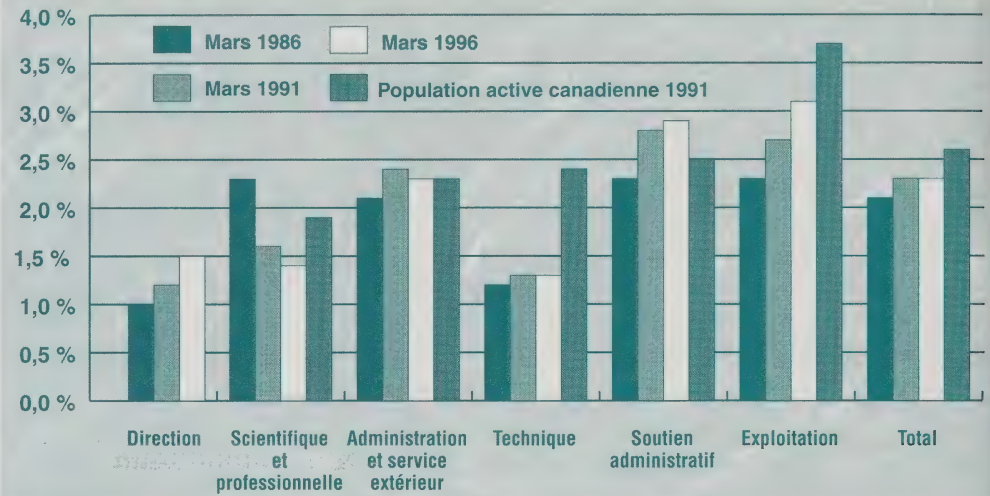
J MEMBRES DE MINORITÉS VISIBLES



K PERSONNES HANDICAPÉES



AUTOCHTONES



Les autochtones

Bien que la représentation globale des autochtones dans la fonction publique soit passée de 2,1 p. 100 en 1986 à 2,3 p. 100 en 1996, ces derniers demeurent sous-représentés, étant donné qu'ils constituent 2,6 p. 100 de la population active canadienne. De plus, les progrès ont varié selon les catégories professionnelles. Dans la catégorie scientifique et professionnelle, entre 1986 et 1996, la représentation a même chuté de 2,3 p. 100 à 1,4 p. 100. Dans le groupe de la direction, pendant la même décennie, la représentation des autochtones est passée de 1 p. 100 à 1,5 p. 100. Compte tenu de leur importance dans la population active canadienne, on peut dire que les autochtones sont bien représentés dans la catégorie de l'administration et du service extérieur ainsi que dans la catégorie du soutien administratif. Par contre, ils sont nettement sous-représentés dans la catégorie scientifique et professionnelle, dans la catégorie technique et dans la catégorie de l'exploitation.

Les membres des minorités visibles

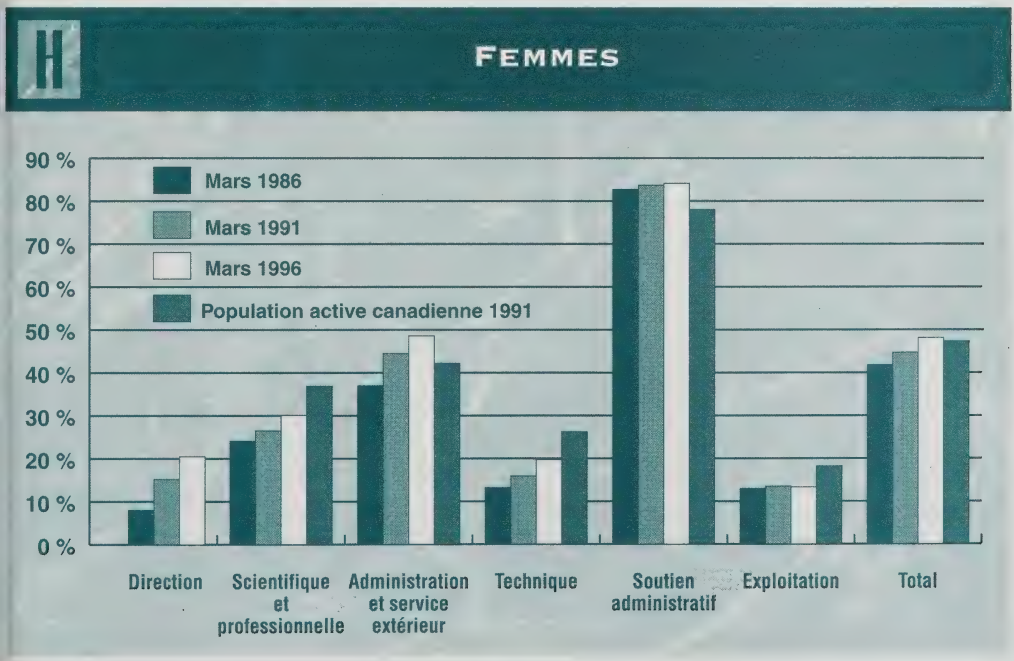
La représentation globale des membres des minorités visibles a augmenté entre 1986 et 1996, passant de 3 p. 100 à 4,5 p. 100. L'augmentation a été à peu près la même dans toutes les catégories professionnelles. Aujourd'hui, dans la catégorie scientifique et professionnelle, les membres des minorités visibles (dont la proportion est passée de 7,3 p. 100 à 9,1 p. 100 entre 1986 et 1996) sont presque aussi bien représentés que dans les autres secteurs comparables (où leur représentation est de 11,2 p. 100) de la population active canadienne. Cependant, les membres des minorités visibles sont encore largement sous-représentés dans d'autres catégories, ainsi que lorsqu'on les compare à leur représentation dans l'ensemble de la population canadienne, qui est de 9 p. 100.

Afin d'éviter toute augmentation apparente qui serait due uniquement à une augmentation de la déclaration volontaire des renseignements personnels, les pourcentages historiques pour les autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées ont fait l'objet d'un autre calcul au moyen des données sur l'équité en matière d'emploi consignées dans la base de données du Secrétariat du Conseil du Trésor en date du 31 décembre 1996. C'est pourquoi, outre les différences mentionnées ci-dessus, les pourcentages indiqués dans cette section peuvent ne pas correspondre à ceux qui ont été publiés antérieurement. Les pourcentages concernant les femmes ont été calculés uniquement en fonction de la représentation par sexe.

Les estimations sur la population active canadienne de 1991 sont fondées sur les données du Recensement et celles de l'Enquête sur la santé et les limitations d'activités de 1991.

Les femmes

Entre 1986 et 1996, la proportion des femmes dans la fonction publique est passée de 41,8 p. 100 à 48,1 p. 100, ce qui constitue une nette amélioration compte tenu que les femmes représentent 47,3 p. 100 de la population active. Toutefois, même si les femmes sont mieux représentées dans tous les groupes et à tous les niveaux, elles demeurent sur-représentées dans certains groupes et plus concentrées aux niveaux inférieurs, comme on l'a signalé dans le rapport annuel précédent. Les femmes sont toujours sous-représentées d'une manière très nette dans la catégorie scientifique et professionnelle, de même que dans la catégorie de l'exploitation et la catégorie technique. La représentation des femmes dans le groupe de la direction est passée de 8 p. 100 en 1986 à 20,5 p. 100 en 1996.



de connaissances par l'expérience», qui impliquera notamment la possibilité de réaliser des projets expérimentaux. Les ministères et les organismes feront leurs choix eux-mêmes.

RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE L'ECD

- Systèmes et processus de renouvellement du personnel axés sur des valeurs et non sur des règles.
- Responsabilité directe des administrateurs généraux en matière de renouvellement interne des fonctionnaires situés à un niveau inférieur au niveau EX.
- Processus de renouvellement du personnel élaborés conjointement avec des représentants des fonctionnaires.
- Utilisation en dernier ressort du processus de recours pouvant aboutir à la prise de mesures correctives.

Pour une fonction publique représentative

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* impose aux employeurs l'obligation de procéder à l'«instauration de règles et d'usages positifs et [à la] prise de mesures raisonnables d'adaptation pour que le nombre de membres de ces groupes désignés dans chaque catégorie professionnelle de son effectif reflète leur représentation :

(i) au sein de la population apte au travail,

(ii) dans les secteurs de la population apte au travail susceptibles d'être distingués en fonction de critères de compétence, d'admissibilité ou d'ordre géographique où l'employeur serait fondé à choisir ses salariés.»

Malgré les progrès réalisés au cours des dix dernières années, on constate que les groupes désignés ne sont pas encore suffisamment représentés au sein de la fonction publique fédérale lorsqu'on considère leur importance au sein des divers groupes professionels équivalents dans la population active.

Notes techniques

Les renseignements présentés dans les quatre rubriques suivantes sont fondés uniquement sur les fonctionnaires employés pour une durée indéterminée et à long terme qui sont assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.* Il est également à noter que les renseignements personnels fournis par les fonctionnaires nommés pour de courtes durées, dans le cadre d'emplois temporaires ou de programmes étudiants, ne sont pas systématiquement collectés et qu'ils n'ont donc pas été inclus dans la présente analyse. Sont également exclus les renseignements sur les fonctionnaires nommés par des employeurs distincts. Avant juin 1993, les fonctionnaires employés à court terme comprenaient les personnes nommées pour une période inférieure à six mois; depuis juin 1993, ils comprennent les personnes qui sont nommées pour une période de moins de trois mois.

Les renseignements sur l'équité en matière d'emploi visant les autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées ont été obtenus en comparant les données de la population de la CFP à celles de la base de données sur l'équité en matière d'emploi tenue par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Les données de cette base sont fournies volontairement par les intéressés; il se peut donc qu'elles ne représentent pas la totalité de la population de ces groupes désignés.

mis en oeuvre deux initiatives touchant le personnel du niveau de la direction : Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPSMA) et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres de direction (PPACD).

- Le PPSMA crée une réserve de personnes aptes à accéder au niveau de sous-ministre adjoint (SMA).
- Le PPACD est destiné à assurer le perfectionnement et l'avancement des EX-1, EX-2 et EX-3 au moyen d'affectations, de plans formels d'apprentissage et d'activités d'orientation professionnelle.

Les programmes mentionnés ci-dessus sont basés sur les compétences de base en leadership qu'on exige des SMA. Environ 15 p. 100 des fonctionnaires admissibles au niveau de la direction ont présenté une demande d'inscription. Les résultats du processus de sélection devraient être connus, dans le cas des deux initiatives, au début de 1997-1998.

La CFP s'efforce aussi, avec l'aide d'organismes centraux et de ministères, d'améliorer le renouvellement du personnel à l'intérieur de certaines communautés fonctionnelles :

- communications
- information et technologie de l'information
- ressources humaines
- finances et vérification
- sciences et technologie

L'automne prochain, la CFP se réunira avec les dirigeants des ministères, des organismes, des communautés fonctionnelles et des conseils régionaux, pour discuter de chacun des plans de *La Relève* et pour mettre la dernière main au plan d'action qu'elle veut exécuter pour favoriser le renouvellement du personnel dans les organisations, les communautés et les régions.

Examen consultatif de la dotation

L'*Examen consultatif de la dotation* (ECD) a été effectué à la demande de la CFP; des représentants d'organismes centraux, de ministères et d'organisations syndicales y ont participé. Son but initial était de réduire le délai nécessaire pour doter les postes, mais il est vite devenu l'instrument de lancement d'une entreprise plus globale de réaménagement du système de renouvellement du personnel de la fonction publique.

La CFP appuie dans ses grandes lignes l'orientation générale du rapport, de même que son idée principale — un plus grand partage des responsabilités de la CFP avec les ministères; elle compte avoir des discussions avec les principaux intervenants sur les sujets suivants :

- le partage le plus grand possible, avec les ministères, de la gestion de la dotation et des recours;
- les meilleurs moyens d'améliorer ou de simplifier la gestion de la dotation et des recours;
- l'élaboration ou la personnalisation par les ministères de leurs dispositions internes, à l'intérieur d'un cadre habilitant fixé par la CFP;
- la participation des intervenants (conception conjointe) au réaménagement des systèmes de dotation.

La CFP examine entre autres la possibilité de modifier la façon dont elle gère la dotation par délégation de pouvoirs. Elle portera principalement son attention sur ces points : existence et efficacité des systèmes de recours ministériels; degré de préparation des organisations en collaboration avec les syndicats à élaborer des systèmes et des méthodes de renouvellement du personnel; intégration de valeurs dans ces systèmes et méthodes. Pendant les discussions et dans la foulée des recommandations découlant de l'examen, la CFP adoptera une approche d'«acquisition

Nomination de Canadiennes et de Canadiens à des postes d'organisations internationales

Depuis 1978, la CFP, de concert avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, s'efforce de dénicher des Canadiennes et des Canadiens susceptibles de pouvoir occuper, dans une organisation internationale, un poste qui présente un intérêt particulier pour notre pays et qui est accessible. Aujourd'hui, il y a environ 1 800 Canadiennes et Canadiens qui travaillent dans des secrétariats d'organisations internationales; un peu plus de 100 d'entre eux bénéficient d'un congé non payé de la fonction publique fédérale. La présence de Canadiennes et de Canadiens dans ces secrétariats permet de répandre le savoir-faire canadien, en plus de donner la possibilité au Canada d'influer sur les politiques, les programmes et la gestion des organisations.

Regard sur l'avenir : le renouvellement de la fonction publique

Pendant l'exercice 1996-1997, la CFP a entrepris ou continué de mettre en oeuvre un certain nombre d'initiatives qui forment le canevas du renouvellement de la fonction publique. Ces initiatives visent notamment à trouver des méthodes imaginatives grâce auxquelles la CFP pourra répondre aux besoins de la fonction publique de l'avenir.

Jumelage des gens et des emplois : une nouvelle méthode de recrutement

La CFP cherche à faire un usage plus efficace et plus fréquent d'Internet comme outil de recrutement. Dans un site Web, par exemple, elle offre un service qui envoie une communication électronique aux chercheuses et chercheurs d'emploi participants chaque fois qu'un poste annoncé répond aux critères qu'ils ont indiqués. La CFP joue aussi le rôle de modérateur dans un groupe de discussion récent qui constitue pour les chercheuses et chercheurs d'emploi un moyen pratique de trouver de l'information sur les possibilités d'emploi offertes dans le secteur public canadien.

En septembre 1996, la CFP a lancé une initiative importante, appelée «Jumelage des gens et des emplois», qui mettra les chercheurs d'emploi en contact avec les ministères employeurs, au moyen d'Internet. Dans le site qui sera créé, les chercheurs d'emploi placeront leur curriculum vitae et chercheront un emploi; pour leur part, les ministères annonceront des postes et chercheront des candidates et des candidats. Les valeurs sur lesquelles est axé le renouvellement du personnel seront intégrées aux fonctionnalités du système. Ce dernier sera utilisable 24 heures sur 24, et 7 jours sur 7. La CFP continuera d'aider les ministères en leur donnant des avis en matière de recrutement; elle aidera les ministères de même que les chercheuses et chercheurs d'emploi qui ne sont pas reliés à Internet. La CFP entend mettre en oeuvre la première phase de l'initiative «Jumelage des gens et des emplois», qui comporte la Campagne de recrutement postsecondaire, à l'automne 1997.

La Relève

> *La Relève* est une mesure relative à la saine gestion des ressources humaines. Elle consiste à mettre en oeuvre des plans et des initiatives pour les groupes fonctionnels (communauté des sciences et de la technologie, etc.) au sein des ministères et des organismes, de même qu'à l'échelle de la fonction publique, pour garder, motiver, perfectionner et recruter des fonctionnaires compétents.

Dans le cadre de *La Relève*, mesure destinée à aider à la réalisation du renouvellement du personnel, la CFP a

à des services de télé-apprentissage. À titre d'exemple, FLC a produit une version Windows de son didacticiel de la grammaire française au travail : *GIFT — French Grammar at Your Own Pace*. FLC s'attend à ce que cette version soit accueillie très favorablement tant au pays qu'à l'étranger. En plus, FLC s'est également engagée dans l'élaboration d'une version multimédia pour un apprentissage autonome des premiers modules de son *Programme de base de français au travail.*

Activités internationales

La CFP continue de jouer un rôle important sur la scène internationale :

- elle est membre actif d'organisations internationales et multinationales;
- elle participe à des échanges de connaissances et d'expériences avec des pays et des organisations internationales ou multinationales;
- elle donne la possibilité à des Canadiennes et à des Canadiens d'occuper un emploi dans une organisation internationale ou multinationale;
- elle participe à la réalisation d'études et de projets internationaux;
- elle reçoit au Canada des missions et des délégations internationales.

La gestion des ressources humaines en Chine

En mai 1995, la CFP et le ministère des Ressources humaines de la République populaire chinoise ont prolongé de quatre ans un protocole d'entente d'une durée initiale de quatre ans prévoyant la coopération du Canada et de la Chine dans les domaines de l'administration publique et de la gestion des ressources humaines.

En 1996, la CFP a aidé le ministère des Ressources humaines de la Chine à réviser ses mécanismes et procédures de recours. En aidant ainsi la Chine à moderniser son infrastructure gouvernementale, le Canada facilite la réforme de l'économie et renforce les liens entre les deux pays.

Rôles joués auprès d'autres pays

La CFP est souvent appelée à prêter main-forte à d'autres ministères et organisations, en fournissant à des délégations étrangères des renseignements sur la fonction publique canadienne et sur le cadre de gestion des ressources humaines du gouvernement fédéral. Mentionnons aussi que la CFP, avec l'aide d'un parrain, soit l'Agence canadienne de développement international, fait profiter d'autres pays de son expérience dans le domaine de la formation linguistique. Récemment, par exemple :

- le Vietnam a envoyé 31 cadres supérieurs acquérir des compétences linguistiques spécialisées en anglais, améliorer leur compétence en gestion et accroître leurs connaissances sur la fonction de rapporteur;
- dans les pays baltes, la CFP a travaillé à l'évaluation sur place et à la validation de la formation des enseignants d'anglais;
- en Ukraine, la CFP a mis sur pied des cours de français et d'anglais pour l'école d'administration publique.

La CFP a aussi pris part à une mission d'étude sur les droits de la personne et la politique linguistique nationale en Lettonie (cette mission était parrainée par le Programme des Nations Unies pour le développement). Un programme de formation linguistique sera mis sur pied en Lettonie au cours des cinq prochaines années, avec la collaboration d'une équipe internationale d'experts dont fera partie la CFP.

fonctionnaires ont participé à des cours conçus spécialement pour certains ministères, ce qui constitue une diminution de 34 p. 100 par rapport à 1995-1996.

Des consultations tenues pendant l'été 1996 ont permis d'obtenir la confirmation que FPC offrira des activités d'apprentissage seulement quand les ministères ne pourront pas le faire, ou quand il semblera avantageux qu'elle le fasse. En 1997-1998, FPC offrira 46 cours, comparativement à 154 en 1996-1997. Le choix des cours a été fait en fonction des trois critères suivants : l'existence d'un lien avec le renouvellement de la fonction publique; la demande en matière d'apprentissage et de formation; la nécessité de continuer d'exercer des activités pour des communautés d'intérêts importantes (programmes d'accréditation suivis en partie). Les consultations ont aussi permis d'obtenir de l'information sur les gammes de services que FPC continuera d'offrir pendant que l'organisation transforme sa structure et élabore de nouveaux programmes d'apprentissage dans le cadre du renouvellement de la fonction publique. Les gammes de services mentionnées sont les suivantes :

- programmes pour les cadres intermédiaires et pour les cadres supérieurs autres que de niveau EX
- fonction de contrôle — finances, vérification et évaluation, gestion du matériel
- gestion des ressources humaines
- technologie de l'information et gestion de l'information
- politique
- communications
- sciences et technologie
- besoins spéciaux en apprentissage des petits ministères et organismes, des régions et des fournisseurs d'activités d'apprentissage en français.

Dans le cadre de son rôle de facilitateur de l'apprentissage, la Direction générale des programmes de formation (DGPF) a lancé sur Internet un outil de communication interministériel qui permet déjà à une cinquantaine de partenaires de faire connaître leurs besoins et d'échanger des services en formation et ce, à moindre coût pour l'administration publique.

Formation linguistique

Formation linguistique Canada (FLC) exerce des activités de formation dans les deux langues officielles et offre des services de formation en vue de répondre aux besoins des fonctionnaires fédéraux. FLC aide ainsi le gouvernement du Canada à s'assurer que la population canadienne reçoit des services de qualité dans les deux langues officielles et que les fonctionnaires fédéraux peuvent travailler dans la langue de leur choix.

Depuis la création de FLC il y a environ 30 ans, de nombreux fonctionnaires ont atteint le niveau de compétence requis dans l'utilisation de leur seconde langue officielle, ce qui a entraîné une baisse du nombre de fonctionnaires ayant besoin de suivre des cours de langue. Le recours accru à la dotation impérative et la diminution de la taille de l'effectif fédéral ont aussi contribué à la baisse des inscriptions aux cours et aux programmes (voir le tableau 15). En 1996-1997, cependant, des faits nouveaux importants se sont produits : augmentation du nombre de demandes de formation linguistique en provenance du Programme de stagiaires en gestion; présence à des cours de FLC de militaires relevant du ministère de la Défense nationale; accroissement de la participation de FLC à des activités internationales (voir la partie de ce rapport intitulée *Activités internationales*).

FLC a entrepris d'améliorer ses cours, services et produits par la prestation de services d'auto-apprentissage recourant à des moyens technologiques et

le mandat de la CFP et le processus de recours. Par conséquent, il semble qu'il importe de considérer les cas de recours en tant qu'indicateurs de problèmes éventuels pour les fonctionnaires dans le milieu de travail et d'en profiter pour assainir le milieu de travail. La Commission de la fonction publique examinera la question plus à fond avec d'autres parties intéressées à la gestion des ressources humaines, afin de situer les mécanismes de recours pertinents et efficaces dans un système de dotation mettant en valeur la confiance, l'honnêteté, l'intégrité et une bonne communication.

Formation et apprentissage

L'apprentissage continu (par des cours et des activités d'apprentissage autonome) est un instrument clé dans le maintien d'une fonction publique souple, adaptable et hautement compétente. Il s'agit là d'une responsabilité partagée par de nombreuses organisations. Le Conseil du Trésor assume la responsabilité générale de l'orientation de la politique en matière de formation et de perfectionnement. Les administrateurs généraux et les gestionnaires sont responsables de la formation au sein de leurs ministères. La responsabilité du perfectionnement et de la formation des membres du niveau de la direction a été confiée au Centre canadien de gestion. La CFP, en vertu de la *LEFP*, «met en oeuvre ou aide les administrateurs généraux à mettre en oeuvre des programmes de formation et de perfectionnement du personnel au sein de la fonction publique» (c'est plus précisément Formation et Perfectionnement Canada qui remplit cette fonction). Les fonctionnaires, enfin, doivent gérer leur apprentissage continu.

En 1996-1997, le secteur de la formation, à la CFP, a connu une décroissance sensible des effectifs et une restructuration importante, résultat de l'examen de son mandat que commandaient le renouvellement de la fonction publique et la modification de la structure de la demande de services. Au cours de l'examen, la CFP a déterminé quelles étaient les grandes communautés professionnelles d'une importance déterminante pour son programme, et quels étaient les thèmes d'apprentissage correspondant au renouvellement de la fonction publique. La CFP s'est aussi penchée sur la possibilité de jouer de nouveaux rôles, les rôles de conseiller en apprentissage, de concepteur de programmes d'apprentissage et de facilitateur de l'apprentissage.

Formation professionnelle

Les nouveaux rôles mentionnés ci-dessus et les activités auxquelles ils donnent un appui représentent un changement important pour Formation et Perfectionnement Canada (FPC). L'organisation s'est éloignée sensiblement de la présentation de cours axés sur le marché et de cours conçus en fonction d'emplois particuliers, et elle a élaboré des activités d'apprentissage d'une nature plus stratégique et centrées davantage sur les besoins généraux de la fonction publique. En outre, FPC travaillera de plus près désormais avec des partenaires d'autres organisations du secteur public et du secteur privé, de même qu'avec des collèges et des universités, en vue de favoriser la conception et la mise en oeuvre de méthodes novatrices d'apprentissage continu. Parce qu'on s'éloigne de la présentation de cours traditionnels à temps fixe et qu'on met davantage l'accent sur l'apprentissage continu, les fonctionnaires devront assumer une part plus grande de la responsabilité de leur formation et de leur amélioration continue. FPC devra leur fournir de meilleurs outils pour s'acquitter de cette tâche.

En 1996-1997, FPC a formé 12 331 fonctionnaires (7 344 dans la région de la capitale nationale et 4 987 dans les autres régions). De ce nombre, 6 624 ont suivi les cours prévus au calendrier, ce qui représente une diminution de 28 p. 100 par rapport à l'exercice précédent, et 5 707

G Mutations

	1995-1996		1996-1997	
	N.	%	N.	%
Nombre de mutations	12 150		11 771	
Mutations reportées de l'année précédente	2		11	
Nombre de plaintes	107		122	
Nombre de mutations qui ont fait l'objet d'une plainte[a]	67		61	
Cas classés[b]	58		55	
• plaintes retirées	14	24,1	10	18,2
• plaintes ayant fait l'objet d'une décision	44		45	
- aucune compétence	7	15,9	7	15,5
- plaintes rejetées	33	75,0	30	66,7
- plaintes accueillies	4	9,1	8	17,8
Cas reportés à l'année suivante	11		17	

a Le nombre de plaintes relatives à des mutations diffère du nombre de mutations ayant fait l'objet de plaintes parce qu'il y a bien souvent plus d'une plainte relativement à une même mutation.

b Le nombre de mutations ayant fait l'objet d'une plainte diffère du nombre de cas réglés parce qu'il arrive que des cas soient reportés à l'année suivante.

Comités d'enquête

En vertu du paragraphe 6(3) de la *LEFP*, pour révoquer une nomination faite par un ministère délégataire qui serait irrégulière parce que le titulaire de la nomination ne posséderait pas les compétences nécessaires ou encore parce que la nomination contreviendrait à des conditions fixées dans l'instrument de délégation, la Commission doit d'abord obtenir la recommandation d'un comité d'enquête. Au moment de son enquête, ce comité doit donner à la personne et à l'administratrice générale ou à l'administrateur général concerné l'occasion de se faire entendre.

En 1996-1997, la Commission a constitué quatre comités d'enquête pour examiner des nominations faites par des ministères délégataires. Dans trois de ces cas, le comité d'enquête a recommandé que la Commission mette fin à l'enquête parce que les personnes dont les nominations devaient faire l'objet d'un examen n'étaient plus membres de la fonction publique au moment où l'enquête devait commencer. Dans l'autre cas, la personne concernée a porté l'affaire devant la Cour pour interdiction relativement à l'enquête, et l'affaire est toujours en instance.

Le recours mis en perspective : l'importance d'un milieu de travail sain

Dans l'exercice de ses activités courantes, la Direction générale des recours et de la revue a procédé à la collecte de données sur les appels et les enquêtes liées à l'application de la *LEFP*, dans le but de déterminer les motifs des recours, les tendances en matière de recours et les incidences que peuvent avoir à long terme les cas individuels sur les politiques et les méthodes de dotation.

Il ressort que les gens appliquent le processus de recours pour des motifs allant bien souvent au-delà de l'objet du recours prévu dans la *LEFP*, qui est de veiller à l'application du principe du mérite et à l'intégrité du système de dotation. Les facteurs poussant les gens à employer le recours étaient moins liés à des problèmes ou des lacunes du processus de dotation qu'à des questions touchant le milieu de travail, notamment le style et les pratiques de gestion, les communications, la culture organisationnelle et l'environnement de travail.

En dépit de certaines initiatives prises par des ministères et la CFP dans le but d'améliorer l'efficacité du processus de recours, les solutions recherchées dépassent souvent

certains portaient sur les mêmes décisions, annulant 9 décisions et confirmant les autres. Parmi les règlements effectués, souvent relativement aux mêmes cas, 11 portaient sur les restrictions relatives à la divulgation de tests standardisés au cours de l'audition d'appel.

Les modifications aux règlements sur les appels, apportées à la suite des recommandations du Comité parlementaire mixte de l'examen des règlements, sont entrées en vigueur le 1er décembre 1996. Elles prévoient une prolongation de six jours du délai imparti dans le cas d'un avis de droit d'appel envoyé par courrier et des normes plus précises concernant la divulgation préalable à l'audition d'appel.

Recours en matière de mutation

Il y a mutation lorsque l'administratrice ou l'administrateur général fait passer un fonctionnaire à un autre poste du même groupe professionnel[2]. La mutation ne peut entraîner une promotion ni modifier la période d'occupation du poste. C'est le Secrétariat du Conseil du Trésor qui détermine la façon dont les mutations sont effectuées (voir à ce sujet les paragraphes 34.1 et 34.2 de la *LEFP*).

Tant la personne mutée que les membres de l'unité de travail où est effectuée la mutation peuvent porter plainte relativement à cette mutation s'ils croient que la mutation ne respectait pas les dispositions de la *LEFP* ou constituait un abus de pouvoir. L'examen initial d'une plainte relative à une mutation relève du ministère qui a effectué la mutation; cependant, en vertu du paragraphe 34.4 de la *LEFP*, l'auteur de la plainte ou le fonctionnaire muté qui n'est pas satisfait des résultats obtenus à la suite d'une plainte peut renvoyer la plainte à la Commission.

Au cours de l'exercice, une seule décision relativement à une mutation a fait l'objet d'une requête devant la Cour fédérale. Toutefois, suite à des requêtes logées l'année dernière, la Cour a rendu deux décisions relativement à des recours en matière de mutation. Ces décisions stipulent qu'en vertu des directives du Conseil du Trésor, les ministères doivent aviser les fonctionnaires de leur intention de doter un poste au moyen d'une mutation avant de procéder à cette mutation.

2 En juillet 1997, la Commission a approuvé un nouveau règlement autorisant les mutations entre groupes.

F Appels

	1995-1996		1996-1997	
	N.	%	N.	%
Procédures de sélection ayant fait l'objet d'un appel	1 285		1 247	
Procédures de sélection réglées[a]	1 431		1 270	
Procédures de sélection ayant fait l'objet d'appels qui ont été accueillis	203	14,2	153	12,0
Nombre d'appelants	3 789		3 200	
Appels classés[b]	3 932		2 969	
• appels retirés	1 836	46,7	1 402	47,2
• appels ayant fait l'objet d'une décision	2 096		1 567	
- aucune compétence	794	37,9	484	30,9
- appels rejetés	748	35,7	481	30,7
- appels accueillis	554	26,4	602	38,4

a Le nombre de procédures de sélection qui ont fait l'objet d'un appel diffère du nombre de procédures de sélection qui ont été réglées parce qu'il arrive que des cas soient reportés à l'année suivante.

b Le nombre de procédures de sélection qui ont fait l'objet d'un appel et qui ont été réglées diffère du nombre d'appels classés parce que, bien souvent, il y a plus d'un appel déposé par procédure de sélection. En outre, il peut y avoir un écart entre le nombre d'appelants et le nombre d'appels réglés parce qu'il arrive que des cas soient reportés à l'année suivante

Résolution des différends en milieu de travail par la médiation

La médiation est sans contredit un moyen valable de résoudre efficacement les conflits. La CFP poursuit ses efforts dans le but de devenir un centre spécialisé en services de médiation dans la fonction publique. Des agents ont reçu une formation structurée et nombre d'entre eux ont obtenu ou font des efforts pour obtenir la reconnaissance professionnelle en médiation ou en règlement extrajudiciaire de conflits. La CFP répond régulièrement à des demandes d'organismes publics désirant obtenir des services de médiation et des conseils sur le traitement des cas difficiles et conclure des ententes sur la meilleure manière de résoudre des différends en milieu de travail.

> La médiation est un processus volontaire, non antagoniste et confidentiel dans le cadre duquel un médiateur aide les parties en cause à résoudre leur différend à leur satisfaction respective, ce qui en fait un processus d'harmonisation susceptible de créer un meilleur climat de travail.

Éducation et sensibilisation en matière de harcèlement en milieu de travail

Pendant l'exercice 1996-1997, la CFP a aidé à former des fonctionnaires au sujet du harcèlement en milieu de travail. Dans la plupart des cas, la formation était adaptée aux besoins ou aux préoccupations de l'organisme en cause et comprenait les sujets suivants : *Politique sur le harcèlement en milieu de travail* adoptée par le Conseil du Trésor, définition du harcèlement, droits et responsabilités des fonctionnaires et des gestionnaires, situations d'allégation de harcèlement, milieu de travail exempt de harcèlement et enquête sur une plainte. Pendant l'exercice 1996-1997, la CFP a donné, dans l'ensemble du pays, 77 séances de formation à des fonctionnaires, à des gestionnaires de même qu'à des coordonnateurs et à des enquêteurs ministériels en matière de harcèlement.

Appels

L'article 21 de la *LEFP* donne aux fonctionnaires fédéraux le droit d'en appeler, devant un comité chargé par la CFP de faire enquête, de toute nomination effective ou imminente consécutive à un concours interne ou effectuée autrement que par concours. Le comité d'appel procède à une enquête quasi judiciaire sur le mérite de la nomination, et la CFP est liée par la décision qu'il rend. Si l'appel est accueilli, la CFP doit révoquer la nomination ou y renoncer, ou encore prendre toute autre mesure corrective en accord avec la décision du comité d'appel.

Au cours de l'exercice 1996-1997, les appels ont été accueillis principalement pour des motifs reliés à une évaluation inadéquate des candidats ou candidates en cause. Les questions qui ont le plus souvent attiré l'attention des comités d'appel au cours de l'année étaient la divulgation de tests standardisés, le mérite des nominations intérimaires et des prorogations de nominations pour une période déterminée, la pertinence de l'outil de sélection ou du mode de correction, la pertinence des mesures correctives prises à la suite d'un appel accueilli, la partialité et la discrimination de même que la question de savoir si la mesure de dotation était une nomination, un déploiement, ou ni l'un ni l'autre.

Si les fonctionnaires continuent d'exercer leur droit d'en appeler des nominations résultant de concours internes, ils en appellent plus souvent des nominations sans concours, en particulier des nominations pour une courte période, suivies d'une prorogation.

Pendant l'exercice, 23 décisions des comités d'appel ont été portées devant la Cour, qui a procédé à 33 règlements relatifs à des décisions des comités, dont

Recours

Enquêtes

Le paragraphe 7.1 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (*LEFP*) stipule que la CFP enquête au sujet de toutes les plaintes déposées en vertu de cette loi et *du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique (REFP)*. La CFP enquête aussi relativement aux plaintes de harcèlement, conformément à un décret et à la *Politique sur le harcèlement en milieu de travail* adoptée par le Conseil du Trésor.

Au cours de l'exercice 1996-1997, la CFP a reçu 1 431 plaintes reliées à l'application de la *LEFP*, soit une diminution de 5,7 p. 100 par rapport à l'exercice précédent, et 684 plaintes de harcèlement en milieu de travail, soit une augmentation de 30,3 p. 100 par comparaison avec l'exercice précédent. Du nombre total de plaintes (2 115), 471 (22,3 p. 100) ont donné lieu à une enquête officielle. Des 431 dossiers d'enquête qui ont été classés, 370 (85,8 p. 100) ont été classés après une enquête officielle ou l'établissement des faits, et 61 (14,2 p. 100) ont fait l'objet d'un autre règlement, notamment la médiation.

Enquêtes relatives à l'ordre inverse du mérite découlant de la réduction des effectifs

Parmi les 1 431 plaintes reliées à l'application de la *LEFP* déposées en 1996-1997, le nombre de plaintes relatives à la mise en disponibilité et à l'ordre inverse du mérite s'élevait à 272. Des 135 plaintes entendues et classées par la suite, 64 (47,4 p. 100) étaient fondées, 26 (19,3 p. 100) étaient non fondées, 43 (31,9 p. 100) ont été retirées et 2 (1,4 p. 100) ont été résolues autrement. Étant donné que le maintien de l'emploi est souvent en cause dans tout effort de réduction ou de réaménagement des effectifs, il est compréhensible que l'application de l'ordre inverse du mérite soit l'objet d'un examen minutieux. Dans la plupart des allégations jugées fondées, la plainte portait sur les méthodes d'évaluation que le jury de sélection avait employées pour déterminer le mérite «relatif» des personnes en cause. Les ministères se doivent d'appliquer les mêmes méthodes d'évaluation rigoureuses, justes et transparentes au processus de l'ordre inverse du mérite qu'à celui de tout concours.

E Règlement des enquêtes

	1995-1996		1996-1997	
Cas	N.	%	N.	%
Reportés de l'année précédente	306		231	
Plaintes reçues	2 042		2 115	
Nouveaux cas	372		471	
Cas classés				
• allégations fondées	84	18,8	116	26,9
• allégations non fondées telles qu'elles ont été formulées mais nécessitant des mesures rectificatives	10	2,2	6	1,0
• allégations non fondées	167	37,4	125	29,0
• plaintes retirées	100	22,4	123	28,5
• cas réglés	86	19,2	61	14,2
Total des cas classés	447	100,0	431	100,0
Reportés à l'année suivante	231		271	

exemples de nouveaux partenariats, tant entre ministères fédéraux qu'avec des ministères provinciaux.

- En 1996-1997, la CFP a piloté un modèle d'encadrement interministériel pour les groupes désignés, élaboré en collaboration avec Environnement Canada, Travaux public et Services gouvernementaux Canada et le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. Le modèle connaît beaucoup de succès et soulève l'intérêt du gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard ainsi que d'autres ministères fédéraux, particulièrement en relation avec *La Relève*.

- Tant au Yukon que dans les Territoires du Nord-Ouest, la CFP a mis l'accent sur les programmes d'emploi pour étudiantes et étudiants (le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et les programmes d'enseignement coopératif), afin d'encourager les jeunes à poursuivre leurs études, ce qui contribuera à long terme à constituer dans ces régions un bassin de candidates et de candidats autochtones et inuits pour le recrutement de la fonction publique dans l'avenir.

En plus d'administrer le PIMS, la CFP a pris part à d'autres initiatives visant la diversité et l'équité en matière d'emploi :

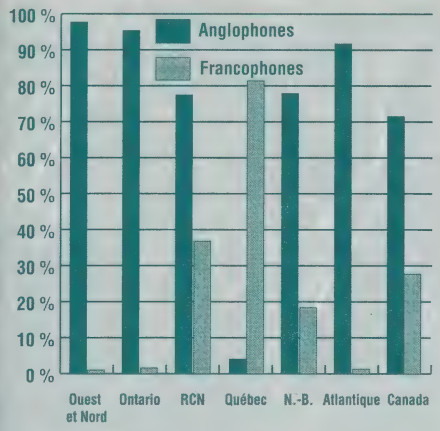
- La CFP a collaboré avec le Secrétariat du Conseil du Trésor en vue de négocier le règlement de plaintes présentées à la Commission canadienne des droits de la personne par l'Assemblée des chefs du Manitoba, selon lesquelles les peuples autochtones sont largement sous-représentés dans un certain nombre de ministères. Un accord général a été conclu avec 15 ministères et des ententes individuelles sont intervenues avec trois autres ministères. Ces plaintes ont été présentées à l'origine en 1990, et toutes les parties considèrent que ce règlement constitue un progrès important.

- Conformément aux engagements pris dans le cadre du règlement des revendications territoriales du Yukon à l'égard de quatre Premières nations du Yukon, la CFP a mené un projet d'élaboration d'un plan des ressources humaines relatif à la formation, au perfectionnement et à l'emploi dans la fonction publique au Yukon. Toujours en cours d'exécution, ce projet intégrera les plans de 17 ministères ayant des bureaux au Yukon; des représentants des Premières nations seront consultés tout au long du processus.

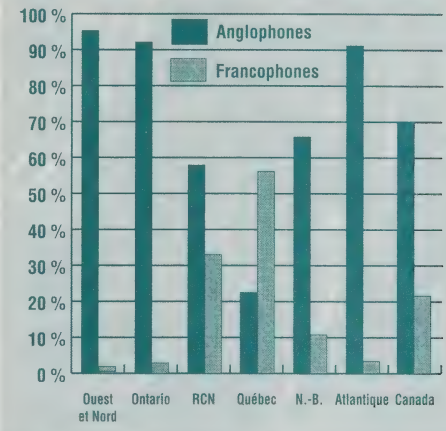
- Deux initiatives de la CFP visant à rendre le réseau Internet plus accessible aux personnes handicapées ont été reconnues et appuyées par la communauté internationale. Le *projet d'accès universel à Internet* consiste à renseigner sur la technologie adaptée aux personnes handicapées (par exemple les synthétiseurs de parole et les logiciels à gros caractères) qui donne les meilleurs résultats avec les divers navigateurs Web actuellement offerts. Le *test d'auto-évaluation de site Web*, qui est bilingue et automatisé, est un aide-mémoire pratique en ligne à l'intention des concepteurs de site Web, qui peuvent vérifier si leur site est accessible à tous les utilisateurs, notamment les personnes handicapées. En 1996-1997, la CFP a étendu la portée du test, dans le but d'y inclure l'accès aux personnes malentendantes et à celles qui ont une mobilité ou une coordination réduites, des difficultés d'apprentissage, des troubles du langage ou une déficience cognitive.

- Enfin, dans la région de la capitale nationale, la CFP a constitué un réseau d'associations et d'organismes responsables du recrutement de membres des groupes désignés.

C RECRUTEMENT : ACCÈS PAR LES PERSONNES UNILINGUES SELON LA RÉGION GÉOGRAPHIQUE



D PROMOTIONS : ACCÈS PAR LES PERSONNES UNILINGUES SELON LA RÉGION GÉOGRAPHIQUE



Programmes et initiatives de gestion de la diversité

Cette section porte sur les activités de la CFP relatives au Programme des initiatives de mesures spéciales (PIMS) qui se sont déroulées au cours de l'exercice 1996-1997. Le PIMS, que la CFP administre au nom du Conseil du Trésor, a été approuvé pour une période de quatre ans, soit d'avril 1994 à mars 1998. Le Fonds d'innovation de mesures spéciales (FIMS) est la pierre angulaire du programme. Le FIMS aide à financer les programmes ministériels visant à trouver ou à mettre en oeuvre des solutions aux problèmes de recrutement, de maintien en poste et de constitution d'une main-d'oeuvre diversifiée.

GROUPES DÉSIGNÉS

- Femmes
- Peuples autochtones
- Membres de minorités visibles
- Personnes handicapées

Voici quelques points saillants des initiatives entreprises grâce au FIMS en 1996-1997 :

- *Le forum 96 «La gestion de la diversité : une solution d'affaires»,* organisé par la CFP et le Secrétariat du Conseil Trésor et qui a eu lieu à Ottawa, a servi de tribune pour la conclusion de partenariats et le maillage avec d'autres ministères fédéraux sur la gestion de la diversité et l'équité en matière d'emploi. La gestion de la diversité a été mise de l'avant en tant que solution privilégiée se présentant aux organisations en période de transition.
- Dans la région de l'Atlantique, dix projets ont été approuvés dans le cadre du FIMS au cours de l'exercice. L'un d'entre eux, le projet d'emploi de personnes appartenant à la communauté noire ou autochtone à Halifax, a été choisi par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour illustrer, dans un document vidéo, de saines pratiques d'équité en matière d'emploi. D'autres projets sont des

B Indicateurs de surveillance

	1994-1995		1995-1996		1996-1997	
	%	N.	%	N.	%	N.
Prorogations de nomination pour une période déterminée						
• Pourcentage et nombre de fonctionnaires nommés pour une période déterminée et reconduits dans leurs fonctions à trois reprises ou plus	26,4	21 197	34,6	24 320	30,7	20 451
Nominations sans concours, à des postes pour une durée indéterminée, de fonctionnaires nommés pour une période déterminée						
• Pourcentage et nombre de nominations, à des postes à durée indéterminée, de fonctionnaires nommés pour une période déterminée en faisant appel à des processus discrétionnaires sans concours	7,3	231	7,8	147	11,3	218
Durée des nominations intérimaires						
• Pourcentage et nombre de nominations intérimaires en cours au 31 mars et portant sur 12 mois ou plus	46,9	5 908	33,0	1 968	51,8	5 566
Nominations de fonctionnaires dans le cadre d'un concours public						
• Pourcentage et nombre de nominations effectuées dans le cadre d'un concours public et ayant donné lieu à la nomination d'un fonctionnaire ministériel	30,4	489	26,8	297	35,2	450
Promotions sans concours						
• Pourcentage et nombre de promotions sans concours pour une durée indéterminée	56,2	6 090	58,7	4 657	52,0	4 644
• Pourcentage et nombre de promotions pour une durée indéterminée par voie de reclassification	39,8	4 312	42,5	3 372	37,6	3 362
Durée d'occupation du poste avant reclassification						
• Pourcentage de reclassifications ayant donné lieu à la promotion d'un fonctionnaire titulaire du poste depuis 12 mois ou moins	27,4	1 239	29,9	1 048	30,7	1 078

Langues officielles

Même si 32 p. 100 des postes de la fonction publique exigent la connaissance des deux langues officielles, il n'en demeure pas moins que la majorité des postes sont accessibles aux unilingues. Les anglophones unilingues ont accès aux postes bilingues dotés non impérativement, aux postes pour lesquels l'anglais est essentiel et aux postes pour lesquels l'anglais ou le français est essentiel, tandis que les francophones unilingues ont pour leur part accès aux postes bilingues dotés non impérativement, aux postes pour lesquels le français est essentiel ainsi qu'aux postes pour lesquels l'anglais ou le français est essentiel.

La plupart des nominations *externes* de la fonction publique se font à des postes qui exigent la connaissance d'une seule des langues officielles, soit le français au Québec et l'anglais dans les autres régions. Parmi les 32 680 nominations externes rapportées en 1996-1997, les postes unilingues représentaient 88 p. 100, ce qui se situe dans la moyenne des dernières années. C'est ainsi que, sur le plan du recrutement externe en 1996-1997, les anglophones unilingues ont eu accès à 71 p. 100 des postes dotés et les francophones unilingues à 28 p. 100. Le graphique C donne la proportion de postes accessibles, au moment du recrutement, à chacune des deux communautés linguistiques, selon la région géographique.

Sur les 11 983 promotions relevées en 1996-1997, les anglophones unilingues ont eu accès à 70 p. 100 des postes et les francophones unilingues à 22 p. 100. Le graphique D illustre la proportion des promotions accessibles aux unilingues selon leur première langue officielle et leur région géographique. Le tableau 8 présenté dans les relevés statistiques donne des détails sur les proportions d'anglophones et de francophones nommés selon les exigences linguistiques des postes et le type de nomination.

l'exercice précédent. Ces nominations constituent maintenant 96,9 p. 100 de toutes les nominations au sein de la fonction publique. Elles reflètent le besoin accru de ressources temporaires en période de transition, les ministères poursuivant leur restructuration dans la foulée de l'Examen des programmes.

Le nombre de nominations internes sous forme de promotions (11 983), de mutations (8 935) et de déploiements (11 771) est demeuré sensiblement le même qu'en 1995-1996, soit bien en deçà des chiffres de 1994-1995 (tableau A). Les nominations d'une durée indéterminée à des postes de la fonction publique ont poursuivi leur chute, reflétant les efforts des ministères pour donner suite à la restructuration en cours et au réaménagement des effectifs.

La CFP continue de négocier et de conclure avec les ministères des ententes de délégation des pouvoirs et des responsabilités de dotation. Ces ententes prévoient l'examen des attentes relatives au rendement de la dotation ainsi que l'application d'indicateurs de surveillance (tableau B). En raison de l'ampleur de la restructuration, de la réduction des effectifs et de l'évolution des tendances de l'emploi dans la fonction publique, la pertinence des indicateurs actuels est en cours de révision.

A Évolution des nominations

	1994-1995	1995-1996	1996-1997
Nominations *externes*			
• Durée indéterminée	1 400	1 231	1 027
• Période déterminée[a]	39 100	29 856	40 316
• Emploi occasionnel	15 822	23 571	32 113
Nominations *internes*			
• Promotions	13 824	9 925	11 983
• Mutations et déploiements	30 332	19 829	20 706
- mutations	18 520	7 679	8 935
- deploiements	11 812	12 150	11 771
• Prorogations de nominations pour une période déterminée	51 721	50 293	42 393
• Nominations intérimaires	17 591	14 639	15 052
Total [b]	**169 790**	**149 344**	**163 593**

a Avant juin 1993, la CFP ne recueillait pas d'information sur les nominations pour une période déterminée de moins de six mois. Il semble que même après cette date, elle n'ait pas reçu tous les comptes rendus de ces nominations. Aux fins d'analyse, les chiffres des nominations pour une période déterminée ont été estimés à partir du Système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

b Le total de ce tableau diffère de celui des relevés statistiques parce qu'on a inclus le chiffre estimatif des nominations pour une période déterminée (voir la note ci-dessus), les emplois temporaires et les déploiements. Le total comprend en outre une nomination non spécifiée en 1995-1996 et trois nominations non spécifiées en 1996-1997.

Nota : Les déploiements ont pris effet en avril 1993 et les emplois occasionnels, en juin 1993.

intermédiaire, le Programme de stagiaires en gestion et le Centre d'évaluation pour le Programme de formation accélérée pour les économistes. Les ministères sont aussi dotés de centres d'évaluation adaptés à leurs besoins particuliers.

Enfin, tous les examens de la CFP sont adaptés en vue de satisfaire aux normes professionnelles de validité et d'impartialité à l'égard des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Les centres d'évaluation établissent un modèle des problèmes et des activités propres à un emploi, à un groupe professionnel ou à un niveau professionnel à l'aide de simulations réelles ou d'exercices par écrit. Des évaluateurs spécialisés observent les candidats et notent leur comportement, puis intègrent les renseignements obtenus de toutes les sources afin d'élaborer des critères d'évaluation préalable des compétences en gestion.

Administration des priorités

Le droit de priorité facilite le placement des fonctionnaires nommés pour une durée indéterminée qui ont perdu leur emploi ou qui pourraient le perdre pour diverses raisons. La CFP est chargée d'élaborer la politique et le programme, d'interpréter le droit de priorité à l'intention des ministères et de les conseiller ainsi que de veiller au fonctionnement courant du Système d'administration des priorités (SAP).

En outre, la CFP appuie les efforts généraux de réaménagement des effectifs du gouvernement en voyant à l'administration de divers éléments de la Directive sur le réaménagement des effectifs et en collaborant avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, les syndicats, les ministères et les comités mixtes d'aide à l'adaptation (patronaux-syndicaux) en vue d'offrir des services d'orientation en matière de reconversion professionnelle.

En 1996-1997, le nombre de nouveaux cas de bénéficiaires de la priorité de fonctionnaire excédentaire (3 508) a diminué de 14 p. 100 par rapport à celui de 1995-1996 (4 075), mais il est demeuré proche de la moyenne pour la décennie. Le nombre de fonctionnaires excédentaires dans le SAP a diminué de 27 p. 100 au cours de l'année, passant de 1 429 le 1er avril 1996 à 1 044 le 31 mars 1997. La diminution est attribuable avant tout à la baisse du nombre de nouveaux cas et au fait que plus de 400 fonctionnaires de Transports Canada ont changé d'employeur à la suite de la cession des aéroports. Il y a eu également une hausse marquée du nombre de fonctionnaires excédentaires qui ont démissionné, notamment aussitôt après avoir été déclarés excédentaires et en bénéficiant généralement de mesures d'encouragement au départ, et qui n'ont pas exercé leur droit de priorité. Le nombre de fonctionnaires qui ont démissionné durant la période d'exercice de leur droit de priorité a aussi connu une hausse significative. Les placements de fonctionnaires excédentaires n'ont pas été aussi nombreux en 1996-1997 qu'en 1995-1996 (1 867 contre 2 464), mais ils ont malgré tout constitué 57 p. 100 de l'ensemble des sorties de main-d'oeuvre.

Nominations

Les nominations *internes* et *externes* à des postes de la fonction publique, dont le nombre s'élève à 163 593 en 1996-1997, ont connu une reprise, atteignant presque celles de l'exercice 1994-1995, ce qui représente une hausse de 9,5 p. 100 par rapport à l'année dernière. Les nominations pour une période déterminée et les emplois temporaires ont constitué 76,1 p. 100[1] de cette activité, une hausse par comparaison aux 74,1 p. 100[1] de

[1] Ces taux comprennent le chiffre estimatif des nominations externes pour une période déterminée. Prière de noter que le calcul porte sur toutes les nominations pour une période déterminée, c'est-à-dire les nominations externes, les promotions, les nominations latérales ou régressives, les prorogations de nomination, les nominations intérimaires et les nominations non spécifiées.

publique du Canada contribue largement à offrir aux étudiantes et aux étudiants qui participent aux programmes d'enseignement coopératif (programme COOP) et aux programmes de stage une expérience pratique et pertinente, parallèlement à l'acquisition de crédits pour leur programme d'étude. En 1996-1997, 3 627 étudiantes et étudiants ont bénéficié d'une nomination dans le cadre du Programme d'enseignement coopératif.

Programmes et campagnes de recrutement

Au moyen du Programme de recrutement postsecondaire (PRS), la CFP recrute, pour les ministères fédéraux, des diplômés dans les campus universitaires du Canada. Cette activité de recrutement vise principalement les secteurs présentant des pénuries et les postes de premier échelon. (Voir au tableau 10 les renseignements sur les nominations.) La campagne de recrutement postsecondaire vise également un certain nombre de programmes : le Programme de stagiaires en gestion (PSG), le Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE), le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers (PRPAF), le Programme de recrutement et de perfectionnement des vérificateurs internes (PRPI) et le Programme de maîtrise pour les Autochtones (PMA). En 1996-1997, la campagne de la CFP a continué d'attirer des diplômés très compétents.

GROUPES PROFESSIONNELS CIBLÉS

- Économistes
- Vérificateurs
- Analystes en informatique
- Mathématiciens
- Statisticiens
- Ingénieurs

Renouvellement du personnel de direction

Les nominations *internes* et *externes* à des postes du groupe de la direction ont connu une hausse et sont passées de 562 en 1995-1996 à 711 en 1996-1997, tandis que la restructuration se poursuivait dans la fonction publique. L'effectif du groupe de la direction a diminué et est passé de 3 396 en mars 1996 à 3 254 en mars 1997.

L'initiative *La Relève* a permis de réaffirmer la nécessité d'attirer des candidats hautement compétents, de les maintenir en poste et de les motiver ainsi que de résoudre des problèmes importants de planification de La Relève, en particulier dans le groupe de la direction et d'autres groupes professionnels. La CFP répond à ces besoins, dans le contexte du renouvellement du personnel de direction, au moyen de deux nouveaux programmes, soit le Programme de préqualification des sous-ministres adjoints (PPSMA) et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres de direction (PPACD). La Commission procède aussi à la sélection et à la nomination, dans l'exercice de ses activités courantes, de cadres de direction de haut calibre, capables de faire face aux enjeux à venir. (L'initiative *La Relève* est traitée en détail plus loin dans le présent chapitre.)

Outils et services d'évaluation

La CFP continue d'offrir à la fonction publique des outils et des services d'évaluation du personnel de qualité. Pendant l'exercice, la CFP a adapté les outils et les services offerts aux changements et à l'évolution des besoins de la fonction publique.

Par exemple, la CFP est dotée de cinq centres d'évaluation ayant pour objet d'exercer diverses fonctions relatives aux ressources humaines, notamment le recrutement, le perfectionnement et la promotion. Le mandat de trois de ces centres a fait l'objet d'une révision au cours de la dernière année en fonction des changements de programme : le Centre d'évaluation pour la détermination des aptitudes à la gestion

Transactions et affaires : 1996-1997

La première partie du présent chapitre traite des activités en cours, tandis que la seconde porte sur les initiatives recevant une attention particulière de la part de la CFP. L'ensemble des activités de dotation a quelque peu repris comparativement à l'exercice 1995-1996, en particulier grâce aux efforts considérables déployés en matière d'emploi pour étudiantes et étudiants; cependant, la plupart des nouvelles nominations dans la fonction publique sont des affectations temporaires. La majorité des fonctionnaires touchés par le réaménagement des effectifs ont été affectés à d'autres postes ou ont démissionné de la fonction publique, souvent en bénéficiant de mesures d'encouragement au départ. Les partenariats entre la CFP, les ministères fédéraux et d'autres niveaux de gouvernement, établis dans le contexte du Programme d'initiatives des mesures spéciales, visent à promouvoir l'équité et la diversité. En matière de recours, les plaintes relatives à l'ordre inverse du mérite et au harcèlement ont connu une hausse, ce qui n'a rien d'étonnant, compte tenu de la période de transition majeure qui touche de nombreux ministères et leur personnel. Enfin, dans le domaine de la formation et de l'apprentissage, la CFP se désengage de la prestation de cours pour offrir de plus en plus des services de consultation et de facilitation de l'apprentissage.

Activités en cours : revue de l'année

Dotation

La CFP est l'organisme chargé des nominations *internes* et *externes* de personnes compétentes à des postes de la fonction publique. La Commission a délégué de nombreuses fonctions de dotation courantes aux ministères et organismes fédéraux, mais elle poursuit ses activités de recrutement, de renouvellement du personnel de direction et d'administration des priorités. En outre, elle lance des programmes dans le but d'aider la fonction publique à mieux s'adapter aux priorités nouvelles du gouvernement, notamment au renouvellement de la fonction publique.

Programmes d'emploi pour étudiantes et étudiants

La CFP offre un service complet de recrutement et de présentation d'étudiantes et d'étudiants dans le but d'attirer des jeunes dans l'administration fédérale et d'appuyer les ministères dans leurs efforts en vue de se doter d'un bassin de personnel de haut niveau pour l'avenir.

En 1996, la CFP a mis en oeuvre le programme fédéral d'emploi pour étudiants (Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)) qui a été revu et qui favorise le perfectionnement au moyen de l'emploi de personnel étudiant dans la fonction publique fédérale. Grâce à ce programme, il est maintenant possible de recruter du personnel étudiant toute l'année durant, plutôt que pendant la saison estivale uniquement. Ces changements sont conformes à la nouvelle Politique sur les aptitudes à l'emploi des étudiantes et des étudiants approuvée par les ministres du Conseil du Trésor en juillet 1996. La nouvelle politique favorise le perfectionnement de la main-d'oeuvre des jeunes au pays par l'acquisition d'aptitudes à l'emploi et d'expérience de travail. En 1996-1997, 9 491 étudiantes et étudiants ont été embauchés dans le cadre du programme, ce qui représente une hausse de 17 p. 100 par rapport aux 8 095 nominations effectuées en 1995-1996.

La CFP poursuit le travail entrepris avec les établissements d'enseignement, afin que la fonction

seraient leurs besoins futurs et évalué les risques et les possibilités.

- La publication, en décembre 1996, des documents de discussion issus des groupes de travail de sous-ministres mis sur pied par le greffier a entraîné la tenue d'un débat de fond sur des questions vitales touchant la fonction publique professionnelle. Ces documents ont favorisé une compréhension plus vaste des assises de la fonction publique professionnelle et permis de clarifier les défis de l'avenir.

Dans ce contexte, le premier chapitre du présent rapport annuel illustre les réalisations de la CFP dans les nombreux domaines visés par ses gammes d'activités, notamment la dotation, la gestion de la diversité, les recours, la formation et l'apprentissage. On y traite d'activités courantes telles que le recrutement et la formation linguistique, ainsi que d'initiatives auxquelles la CFP a accordé une attention toute particulière, comme *La Relève* et l'Examen consultatif de la dotation. De même, parce que l'objectif de représentativité visé par la fonction publique constitue un moyen important de refléter et de servir la population canadienne, la CFP a examiné les progrès dans ce domaine au cours de la dernière décennie. On voit, dans ce premier chapitre, que même si la fonction publique est devenue plus représentative de la population canadienne, l'objectif visé n'a pas encore été atteint.

Les gouvernements de par le monde ne cessent de chercher des façons de mieux répondre aux besoins de la population tout en tenant compte de leurs capacités financières. Le défi consiste maintenant à intégrer adéquatement ces valeurs axées sur une amélioration de la gestion – ce que les Canadiennes et les Canadiens sont en droit d'exiger – aux valeurs traditionnelles qui ont fait de la fonction publique du Canada l'une des plus réputées au monde. Tel est le contexte dans lequel le dialogue sur l'essence de la fonction publique professionnelle se poursuit au deuxième chapitre.

L'année écoulée a encore une fois montré à quel point le renouvellement continue de présenter un défi à la fonction publique sur les plans de la démographie, de la représentativité et du recrutement de la main-d'oeuvre. Même si des programmes d'employabilité des étudiantes et des étudiants ainsi que des programmes d'enseignement coopératif ont permis à des jeunes de prendre connaissance du travail à la fonction publique, il reste encore beaucoup à faire. Les ministères et les organismes sont à établir des plans *(La Relève)* en matière de ressources humaines afin de renouveler la main-d'oeuvre fédérale au moyen du recrutement, de la formation et d'initiatives de perfectionnement. On sent également un élan dans l'ensemble du gouvernement vers l'élaboration et le maintien d'un cadre de direction qui permettra de façonner et de diriger les organisations de demain.

La CFP favorise la réalisation de telles initiatives en participant à des programmes de perfectionnement et de gestion de carrière et en fournissant des services de conseil, d'évaluation et de soutien relatifs à l'apprentissage continu qui est nécessaire pour maintenir une fonction publique souple, compétente et professionnelle. La CFP a entrepris de constituer un noyau de compétences en matière de politique stratégique et de recherche afin de favoriser l'élargissement et la compréhension du débat sur les défis qui se posent à la fonction publique en matière de ressources humaines. La Commission veillera à ce que l'on continue de faire preuve de créativité et d'efficacité dans le processus de renouvellement.

Introduction

Chaque année, la Commission de la fonction publique (CFP) examine son apport aux activités de gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique canadienne et présente un aperçu des tendances qui semblent se dessiner. La publication du Rapport annuel offre également à la CFP la possibilité de souligner ou d'examiner plus en profondeur les questions liées aux ressources humaines qui méritent une attention particulière.

Les principes qui régissent les pouvoirs et les fonctions de la CFP sont inscrits dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ces principes représentent les valeurs traditionnelles (mérite, absence de partisanerie et représentativité) que la CFP, à titre d'autorité administrative indépendante, a la responsabilité de préserver et de protéger dans l'intérêt de la population. C'est pourquoi la CFP constitue un partenaire de nature particulière dans la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique. En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la CFP s'est vu confier la responsabilité de prendre des décisions au sujet de certaines questions d'ordre général ou particulier, mais se rapportant toujours à l'intérêt public. Elle est, par exemple, chargée de déterminer quand il est plus avantageux de recruter des fonctionnaires à l'extérieur de la fonction publique.

En conséquence, les activités mentionnées dans le présent document sont plus que de simples indicateurs de la charge de travail pour l'année écoulée; elles représentent les jalons qui ont été posés afin de s'assurer que le principe du mérite a été respecté, que les nominations au sein de la fonction publique du Canada ont été faites selon un processus juste et transparent et qu'on a pu compter sur un processus de recours impartial et indépendant pour protéger l'intérêt public. Voilà dans quel esprit le présent rapport est présenté au Parlement.

Revue de l'année

Au cours de l'exercice 1996-1997, plusieurs événements ont constitué des jalons importants dans la poursuite du processus de réforme de la fonction publique. En voici quelques-uns :

- L'Examen des programmes s'est poursuivi pour une deuxième année. Il consiste en l'examen méthodique du rôle du gouvernement, ainsi que de la pertinence et de la rentabilité de ses programmes. Les personnes et les ministères touchés par cet exercice de restructuration d'envergure continuent de s'adapter aux conditions d'une fonction publique de taille réduite dont les activités ont été repensées.
- Une loi créant une agence issue de la diversification des modes de prestation a été adoptée, et on continue de travailler à la création d'autres organismes. L'adoption de cette loi est un signal et une occasion, pour tous les organismes centraux, et en particulier la CFP, de renouveler et de moderniser leur rôle à l'appui de nouvelles structures organisationnelles de prestation des services.
- Sous la direction du greffier du Conseil privé, qui fait office de chef de la fonction publique, les ministères et les organismes fédéraux se sont penchés sur *La Relève*, c'est-à-dire la réserve des compétences humaines dont la fonction publique fédérale a besoin dès maintenant et aura besoin dans l'avenir. Les ministères et les organismes ont donc entrepris d'élaborer une approche stratégique de la gestion et de la planification à long terme des ressources humaines et, ce faisant, ils ont analysé le profil démographique de leur effectif, prévu quels

Table des matières

Introduction 4

Transactions et affaires : 1996-1997 6

- Activités en cours : revue de l'année 6
- Annexe 29

A. Recours – Cas pertinents 29

B. Demandes de congé prévues à l'article 33 de la *Loi* 33

C. Rapport sur les activités – cf. paragraphes 6(1) et 6(4) et de l'article 41 de la *Loi* 34

La fonction publique professionnelle : autres réflexions 42

Relevés statistiques 47

Lexique 62

La Commission d'un coup d'oeil 64

Les bureaux de la Commission 67

Index 69

Énoncé de mission

Notre mission

Veiller à ce que la population du Canada soit servie par une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne.

Nos objectifs

- recruter et promouvoir en fonction du mérite
- veiller à une dotation objective, équitable et transparente
- assurer des processus impartiaux de recours et de revue
- fournir des programmes de formation et de perfectionnement efficaces et conformes aux besoins
- exercer du leadership et agir avec intégrité dans la gestion des ressources humaines
- faire preuve de cohésion et d'efficacité au sein de l'organisme

Nos valeurs

- Intégrité dans nos actes
- Qualité dans nos activités
- Service à nos clients
- Respect envers nos clients et nos collègues

L'honorable Sheila Copps, c.p.
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'année financière 1996-1997.

Nous soumettons notre rapport au Parlement conformément aux dispositions de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33 des Lois révisées du Canada 1985).

Veuillez agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

La Présidente,

Ruth Hubbard

Ruth Hubbard

La Commissaire,

Ginette Stewart

Ginette Stewart

La Commissaire,

Mary Gusella

Nous sollicitons votre opinion au sujet du présent rapport.

Télécopieur : (613) 954-7561

Téléphone : Région de la Capitale nationale (RCN) (613) 947-7845

À l'extérieur de la RCN seulement 1-800-445-7845

Internet : Info-Com@MS.PSC-CFP.X400.GC.CA

http://www.psc-cfp.gc.ca

Un aperçu de ce rapport est disponible en braille, en gros caractères et sur bande magnétique

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 1997

Numéro de catalogue SC1-1997
ISBN 0-662-63139-0

Commission de la fonction publique du Canada
Public Service Commission of Canada

Rapport annuel



1996-1997

Canada

CAI
CS
-A55

Government
Publications



Public Service Commission Annual Report

Public Service Commission of Canada
Commission de la fonction publique du Canada

Canada

We invite your comments about our Annual Report.

Fax: (613) 992-9352

Phone: National Capital Region (NCR)
(613) 992-9562

Internet: http://www.psc-cfp.gc.ca

E-mail: Info-Com@MS.PSC-CFP.X400.GC.CA

A summary of this report is available in Braille and large print.

©Minister of Public Works and Government Services Canada 1998
Cat. No. SC1-1998
ISBN 0-662-63694-5

The Honourable Sheila Copps, P.C.
Minister of Canadian Heritage
House of Commons
Ottawa

Dear Minister:

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the report of the Public Service Commission of Canada for the 1997-98 fiscal year.

It is submitted to Parliament in accordance with section 47 of the *Public Service Employment Act* (Chapter P-33, Revised Statutes of Canada, 1985).

Yours sincerely,

Ruth Hubbard
Ruth Hubbard
President

Ginette Stewart
Ginette Stewart
Commissioner

Mary Gusella
Mary Gusella
Commissioner

PSC Mission

Through its statutory authorities, the mission of the PSC is to:

- maintain and preserve a highly competent and qualified Public Service in which appointments are based on merit;
- ensure that the Public Service is non-partisan and its members are representative of Canadian Soci

PSC Vision

A key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians.

PSC Objectives

To assist in providing Canadians with:

- a highly competent, non-partisan, professional Public Service appointed on the basis of merit;
- a representative Public Service workforce;
- a Public Service which builds on its competencies through development and continuous learning;
- the recognition and sustaining of a non-partisan Public Service as a cornerstone of the governance system;
- a PSC which is an independent champion and steward of the *Public Service Employment Act* princip governing a professional Public Service, in the public interest.

PSC Values

- Integrity in our actions
- Quality in our activities
- Service to our clients
- Respect for our clients and co-workers

Table of Contents

Commissioners' Reflections 4

ntroduction 10

A Professional Public Service 12

taffing Reform 14

A Dynamic and Representative Workforce 16

enewal and Rejuvenation 19

earning — Investing in People 25

ompetency-Based Management 28

einventing Recourse 29

on-Partisanship 31

onclusion 32

lossary 33

ppendices 35

Statistical Information 36

Authority Delegated 50

Exclusion Approval Orders 52

Governor in Council Appointment Exclusions 54

New Look for the Public Service Commission 55

ffices of the Public Service Commission 56

ldex 58

Commissioners' Reflections

Ruth Hubbard

People join the Canadian Public Service for a variety of reasons. Public servants get real satisfaction from serving the people of their country whether they are customs inspectors working on the front line or as biotechnology researchers, senior policy advisors or deputy ministers.

We expect our Public Service employees to set aside their personal interests or favouritism towards any particular group or institution, to work in the interest of all Canadians. We expect that employees of a professional Public Service share core Public Service values such as integrity, loyalty, respect and honesty so that they are empowered to offer impartial advice without fear or expectation of favour. We also expect that they will unfailingly uphold the rule of law and ensure due process as fundamental tenets of the trust that we have placed in them as public servants.

The presumption that the core values of the Public Service are the values of public trust is a real issue in a Westminster system of government such as ours.

Increasingly, we are witnessing a decline in respect for public office holders around the world. Our system of governance is built on the trust we place in our public servants. Ensuring that they do not put their own personal interest or the interest of a particular group or institution before that of those they serve, is at the very heart of what defines a public servant.

But citizens expect their Public Service to do things better, to use innovative approaches, and to consult and work more in partnership

We need to be active in seeking out new ways of safeguarding our foundation values while finding new ways to address the challenges o globalization, technological and information revolutions, shifting demographics and change in cultural values. Our values must also be paramount as we respond to citizens' demand for greater involvement in determining 'the public interest' and as we design affordable, accessible, responsive services.

To move ahead, we need reflection as well as action, learning, respect and understanding. And, at the same time, we need to focus on improved results and accountability for what we do.

To facilitate renewal of the federal Public Service, we also need greater mobility between the public and private sectors and between the federal Public Service and others in the broader public sector.

As Canadians, we sometimes fail to appreciat the extraordinary benefits and international reputation that Canada enjoys for its democratic traditions and its high quality professional Public Service. How Canada has managed to achieve this and maintain it for decades is something about which many countries are eager to learn.

Our career Public Service as an institution is an inestimable asset that contributes to our well being as a society. We have approximately one hundred and ninety thousand federal public servants who are committed to what they do, who care deeply about serving Canadians, and who continue to serve while facing the challenges of the extraordinary changes taking place around them.

We must innovate and find creative approaches to continue to have one of the finest public services in the world. The effectiveness of the Public Service in serving its citizens is an important part of a well-functioning democracy.

The main challenge is to recruit and promote the best and the brightest who share the core public Service values, who have a passion for public service, and who reflect the people of the communities. We must do all we can to retain those who make the commitment to serve and who achieve excellence in what they do, by ensuring that they continue to learn and develop. Mutual respect and trust between the public and public servants is a fundamental tenet on which good government rests.

Commissioners' Reflections

Mary Gusella

In this, the 90th anniversary of the creation of the Public Service Commission, the Public Service of Canada is engaged in a profound transformation. The challenges of globalization, the effects of technology, redefined concepts of client-driven service delivery and shifting demographics are driving changes in the nature of the work the Public Service performs, changes in how and with whom it performs that work and changes in how it relates to citizens.

At this point in our country's evolution, when we ask ourselves what Canadians want from their Public Service, the answer seems to be that they want it to perform effectively and efficiently, in service to the Government and to them. Canadians are seeking a "new style" of governance, one that focuses on performance and strategic partnerships.

This performance orientation implies a framework of continuous measurement across a broad spectrum that includes "openness, transparency, accountability for results, cost-efficiency, horizontal partnerships, citizen-focus" (Ekos 1997). At the same time, when asked about staffing expectations Canadians say they value competence 89.4% and non-partisanship 74.7%, as well as representativeness 70.1% (Ekos 1995).

What, then, are the implications for the Public Service Commission of the expectations that Canadians hold of their Public Service? The key implication is that Canadians want some things to change but they wish that basic Public Service values be protected. The Publi Service Commission plays a key role in addressing this requirement. Its role is to meet the dual challenge of preserving the values of merit-based, non-partisan and representative staffing that are the cornerstor of our staffing process, while helping create for managers and public servants the conditions for creativity and innovation that will need to be the hallmarks of the Public Service of the future.

What makes this dual challenge so difficult to achieve? Up until now, staffing has been largely "rules-based — a matter of following a prescribed process" as described by the *Report of the Consultative Review of Staffing*. The prescribed process was highly visible, could be readily monitored, and featured notice periods to allow for the raising of complaints, by way of appeal, and a mechanism for correcting contraventions of the merit principle.

Over time, the merit principle became protected inside an outer shell of rules and process. The same report pointed out that "our rules reflect our values but they tend to become substitutes for the values and thereb to obscure them. Furthermore, rules are not internalized in the manner in which values are." It is not a question, however, of striving to have one or the other — either process or values — but of using new techniques and new technology to find the proper balance and achieve merit-based, non-partisan staffir while allowing for the creativity and

innovation needed in a modern, performance-oriented Public Service.

The merit principle is not only important to ensure competence and protect against partisanship, but as the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) points out in its recently adopted *Principles for Managing Ethics in the Public Service:* "using basic principles, such as merit, consistently in the daily process of recruitment and promotion helps operationalize integrity in the Public Service."

If we ask ourselves, as Canadians, why issues of Public Service are important to us, the answer can be found in part in the link between good public management and strong economic performance. In addition, the quality and effectiveness of a country's public service can directly influence social, cultural and political stability.

The ability of public servants to provide objective, high-quality advice to the government and then loyally carry out its decisions consistent with sound legal principles is the key performance measure that encompasses and sustains the timeless principles and ethics the Canadian Public Service represents.

Put differently, in a system like ours in Canada, a key role of the professional Public Service is to invest in policy thinking and far-sightedness in order to provide excellent advice to the government and optimal service delivery to citizens. There is an old precept that says "do not wait until you are hungry to plant a garden, nor until you are thirsty to dig a well." Likewise, to obtain the benefits of a Public Service that is capable of thinking and planning for the longer term, a country needs to foster the development of its Public Service over the longer term.

As nations increasingly face critical and complex choices, it is fundamentally necessary to increase the competency of those involved in governing, including public servants. To continue to preserve the essence of the Public Service as an institution in service to Canadians through the government, we need to nurture our staff so that their needs are identified and addressed, their skills and competencies are enhanced, and their energies are sufficiently replenished and rejuvenated. Thus, learning emerges as a key strategic lever since it is a significant vehicle for a rapid increase in the competency and effectiveness of our Public Service.

Just as reason and analysis will never go out of fashion, public administration will never be anything less than a noble and vital profession. Canadians deserve the best from their Public Service: policy creativity, operational expertise, management skill, judgement, adaptability, and willingness to change and to learn. But above all, the enduring Public Service values of merit and objectivity need to be continually nurtured in light of changes and challenges so they can continue to serve as the bedrock upon which our federal public sector is built and adapted for future generations.

Introduction

Vision and Values

A key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians.

This vision statement reflects the Public Service Commission's (PSC) philosophy of service to clients and commitment to excellence.

An important feature of the federal Public Service is its strong tradition of professional values, ethics and respect for democracy. Values held by public servants, embodied in their actions, are the foundation of competent service in the public interest. The values of the Canadian Public Service have earned respect around the world.

The PSC is committed to the hallmarks of a professional Public Service: *non-partisanship, merit and representativeness*. We will not compromise on these values. Indeed, we will not only preserve them, we will enhance them in the coming years.

A Commitment to Change

The workplace is changing. The phenomenon of change is not unique to the private sector. It is as evident within the Public Service as it is in the Canadian workforce at large. Federal departments and agencies are adjusting to a range of new challenges. They are developing better uses of technology to support new and emerging business needs. The Public Service is responding to Canadians, who continue to expect a broad array of quality, affordable services from government, despite the budget reductions and downsizing of recent years. If we are to be responsive to new and emerging needs, we have to remain poised for change and be ready to adapt.

The Public Service Commission is doing its part to ensure that it keeps pace with the changing needs of the workforce. We are adapting our business lines to meet the changing needs of our clients. We are developing a systematic process of engaging our employees and stakeholders, opening lines of communication and promoting active listening. We are creating an environment in which our staff is encouraged to step outside of the organization and see the world from our clients' perspectives.

We are adapting our business lines to meet the changing needs of our clients.

The PSC has a range of clients including public servants and members of the public who are interested in working for the Public Service. Our consultations with departmental clients have indicated that they expect us to continue improving effectiveness and efficiency in the staffing process. They want these refinements to assist them as they implement their own business plans. They are calling on us to do everything possible, within our mandate, to foster a culture focused on results.

We are acting to ensure that a client-relations focus will become a cornerstone of our corporate culture in the future. We are developing service standards so clients will know what level of service to expect and we are tailoring solutions to meet specific requirements. We will re-examine our standards regularly to ensure that they continue to be relevant and responsive. We are striving to become a learning organization, where employees have the authority and creativity to continuously

question and improve all aspects of their work. Teamwork and excellence in leadership will be critical to making it work.

Transition

Over the last few years, we have been searching for ways to change in order to best fulfil our mandate, serve our clients and participate with our partners in carrying out public sector reform. Our recent Annual Reports have reflected this line of thought. The current report describes our pragmatic approaches to change. We have refocussed our business lines, re-structured our organization and revitalized our programs. In line with the feedback we have received from clients and stakeholders, we have set our major priorities for 1998-99 and beyond as:

- Staffing Reform;
- Employment Equity;
- Recruitment;
- Executive Staffing.

We are confident that our new way of doing business will enable us to fulfil our mandate more effectively, enhance our dealings with clients, and evolve with our partners towards new roles that will help to distinguish Canada's unique approach to public sector reform.

A Professional Public Service

The PSC's Evolving Role

We are increasingly adopting a more strategic and client-oriented approach to moving the Public Service toward a modern vision of human resource management (HRM). This vision recognizes that departments and central agencies are interdependent in HRM. Our goal is to let "managers manage" within a framework of well-defined departmental accountabilities for staffing values and results, while the PSC retains its accountability to Parliament.

We are bringing our staffing system into line with the current and evolving needs of a rapidly changing Public Service. The *Public Service Employment Act (PSEA)* is the vehicle through which we will achieve our reform objectives. While the current *Act* remains unchanged, we are making full use of its existing flexibilities as we proceed with our plans.

On issues which impact on the entire Public Service, we are remaining at the forefront of the consultation process with departments and employee representatives at the national level.

We are focussing our work in three important areas: entry into the Public Service, staffing the Executive (EX) Group and recourse. On issues which impact on the entire Public Service, we are remaining at the forefront of the consultation process with departments and employee representatives at the national level. In areas such as counselling, referral and testing services, we are providing centres of expertise and services to departments where they are required.

Together with the Treasury Board Secretariat and other partners, we are continuing to conduct applied research on staffing-related human resource management practices; play an educational role in the area of best practices; and provide tools, support and advice. These activities will help departments and agencies to move toward a more proactive, strategic approach to human resource management. We are also working with the Personnel Renewal Council, the Human Resource Community Secretariat and regional councils and to foster new roles for employees of the human resource community and to provide on-going support.

New Accountability Framework

With the current accent on accountability frameworks and performance measurement tied into business plans, the PSC must keep pace with the changing times. In this regard, we are reviewing the relationship of our accountability (in terms of our mandate with regard to staffing, recruitment, diversity and recourse) to the overall human resources (HR) accountability framework. The objective is to ensure that our portion of HR accountability is supportive of the business delivery of departments.

The new accountability model will focus on outcomes, not transactions.

In line with our efforts in Staffing Reform, we are developing an accountability model. This model leaves the responsibility for individual departmental performance assessment and reporting to Deputy Heads, and focuses the Commission's accountability on the overall health of the staffing system.

The new approach will focus on outcomes, not transactions. The result of the staffing system should be a professional Public Service which is competent, non-partisan, representative of Canadian society and responsive to the business objectives of the government for today and tomorrow. Deputy Heads will report to the Commission on their contributions, thus supporting the Commission's efforts to report to Parliament on those outcomes.

Deputy Heads and the PSC will develop mutually agreeable performance indicators to address these issues. Deputy Heads will also seek employee representatives' input into the departmental staffing performance report before submitting it to the PSC. In addition, the PSC will involve stakeholders, including employee representatives, in dealing with the overall system.

The shift that departments will experience, from reporting on transactions to reporting on values represented in outcomes and outputs, will be gradual. Over the transition period, while departmental reports will continue to include outputs of the staffing system, they will demonstrate respect for essential values. The Commission will consult with Parliamentarians to determine what level of information is required in future years.

Initial consultations with several departments indicate that they are willing partners in this new relationship. Next year's Annual Report will present the results of the discussions held with departments and employee representatives over 1998-99. It will also report on the introduction of the new accountability framework in departments and describe the performance indicators that support the framework.

Demographic Analysis

To ensure that human resource management in the Public Service is pro-active rather than reactive, there is a need to develop a better understanding of the supply and demand necessary for good human resource planning. To initiate work in this direction, we participated over the past year in a number of initiatives focusing on the demographic analysis of individual departmental workforces as well as on identified corporate communities. Our participation was carried out in conjunction with the *La Relève* Task Force and other partners, including the Privy Council Office (PCO), the Treasury Board Secretariat (TBS) and Statistics Canada (STC). These analyses were the first step toward developing recruitment, Employment Equity and retention strategies for the Public Service of Canada, as called for by the *La Relève: A Commitment to Action* document.

The three key elements of these analyses were: *supply* (the forecast of available employees based on the current workforce and assumptions about attrition), *demand* (the number of employees needed to carry out future business plans) and *gap* (the difference between the number of resources required and the number available).

The work done so far on specific corporate communities and departmental workforces recognizes that the demographic issues vary according to the different sub-populations. As the work moves from analysis to action, the answers must be sufficiently customized to meet specific needs for each group.

Staffing Reform

To create a workforce and workplace of the future that responds to a continually changing society and government, we have to reform the way staffing is done across the Public Service.

Our Staffing Reform initiative seeks to identify what departments and agencies want in a simplified system, to find innovative ways of ensuring that the values of the Public Service and the provisions of the *Public Service Employment Act (PSEA)* are respected in any new system, and to define our role vis-à-vis that of departments and agencies in the system that is developed.

We are intensifying our efforts to help departments and agencies develop their own staffing regimes within the framework of the *PSEA*. In so doing, we believe that they will be better able to meet their business needs and to deliver high quality, affordable policies and programs to Canadians.

Our Staffing Reform activities build on the 1996 *Report of the Consultative Review of Staffing*, the 1997 *Shoemaker-Starchuk Study* on the recourse function and various plans outlined in *La Relève*. Under Staffing Reform, we are shifting our focus from maintaining control over individual transactions to performing a stewardship role in staffing. As part of this role, we are providing a framework of accountability for values and principles that departments and agencies will apply to the staffing system. We are also offering the support of experts who can guide and assist these organizations in implementing this new approach.

We have recently appointed Account Executives to provide departments and agencies with a single window of access to our support and services. Dedicated transition support teams, comprised of PSC staff with expertise in different disciplines, are working directly with departments to ensure that they receive optimum assistance in implementing initiatives to reform their own staffing systems. PSC staff is also available to play a facilitative role as needed by small departments and in the regions.

Effective staffing means finding the right person for the right job at the right time.

This statement means objectively defining the skill sets needed to do the work at hand and in the foreseeable future.

It also means using a merit-based system that is demonstrably fair and transparent to ensure a non-partisan Public Service that is accessible to all Canadians and representative of Canadian society. Recourse is available for employees and other job applicants who wish to question the conduct of staffing processes in which they were involved.

Staffing Reform does not require changes to the *PSEA*. It does, however, require that our human resource management partners be fully aware of the flexibilities that currently exist under the *Act* in order to make optimum use of them. The basic legislative framework of the *PSEA* is sound and enshrines values that all departments and central agencies must continue to respect.

A major focus of Staffing Reform is to assist in the development of a human resource planning capability throughout the Public Service that is solidly grounded in departmental business plans. Another key feature is to ensure that federal managers are involved in the day-to-day aspects of human resource management and planning. For their part, human resource specialists will play a more strategic and advisory role, helping managers plan staffing strategies to meet their immediate and longer-term business needs.

The PSC is working with departments, federal regional councils, functional communities and central agencies to effect these changes in the broader context of *La Relève*. The pace of change is being set by departments as well as by the government-wide objectives set out by *La Relève*. Our principal roles in the process include: ensuring merit-based staffing, providing fair and transparent recourse, and reporting to Parliament on our mandated responsibilities. In this process, the PSC is much more than a mere catalyst. We too are being changed by Staffing Reform.

Staffing Reform is part of a larger process. It is closely linked to other reforms in the HRM system, including:

- the Universal Classification System (UCS), a redesign and simplification of the classification system, that is being led by the Treasury Board Secretariat[1];
- new recruitment strategies to address skills shortages;
- new or revised corporate development programs, including those for executives; and
- the renewal of functional communities, such as human resources, Information Technology/ Information Management, science and technology, communications, middle management and policy specialists.

No amount of delegation from central agencies to departments will substitute for effective, innovative leadership by managers in dealing with the human resource issues that are so fundamental to their ability to deliver programs. To a large extent, the success of Staffing Reform will depend on the degree to which departments assume leadership in human resource management and integrate the values of the *PSEA* as part of their own management culture.

[1] In parallel with the implementation of the UCS, and in consultation with the Treasury Board Secretariat, departments and unions, the PSC will examine a new definition of promotion based on competencies rather than salary and will examine new standards for employee assessment and selection.

A Dynamic and Representative Workforce

The Public Service Commission is committed to developing a dynamic, diverse workforce that reflects Canadian society.

> With the increasing diversity of our society, we have a broader pool from which to draw the excellence that is always needed in the Public Service.

Employment equity is the foundation of a diverse workforce. The 1995 *Employment Equity Act (EEA)* frames the PSC's responsibilities for certain employer obligations within its scope under the *Public Service Employment Act*.

The Public Service Commission, along with its partners, especially the Treasury Board Secretariat and the Canadian Human Rights Commission, are intent on improving representation through the recruitment and development of members of the four designated groups: women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities.

This goal is based not only on legislation but also on the fact that well managed diversity in the workplace improves employee morale, commitment and productivity. In today's world, recruiting talents in Employment Equity groups is linked to the effectiveness of retention efforts, where differences are viewed as assets and are welcomed and respected.

The *La Relève* Task Force focus on human resource management issues has created increased awareness of the importance of a representative Public Service and of the significant human resource challenges involved in achieving it. The Task Force has particularly underscored the need to integrate Employment Equity goals with human resource and business planning.

Despite a long-standing commitment to Employment Equity, the Public Service has yet to achieve a representative workforce. This is particularly evident for persons with disabilities and members of visible minorities, where a striking difference exists between their labour force availability and their representation in the workforce.

The PSC also operates in the context of legal challenges to Employment Equity provisions. Significant legal judgements contributed to our better understanding of the issues and obligations surrounding the proper advancement of members of visible minorities and the rightful accommodation of persons with disabilities.

Partnerships for Equity

We have responded to the challenges ahead by preparing a new strategy for managing Employment Equity that draws on all of the PSC's programs, services and instruments. In our role as a central agency, we worked jointly with the Treasury Board Secretariat to develop an *Employment Systems Review Guide* to help departments and agencies of the Public Service as they:

- review their employment policies and practices to identify systemic barriers to the designated groups, and
- determine what measures are needed to remove these barriers.

n the spirit of these guidelines, we are reviewing ur systems (as well as the selection and assessment ools we use to recruit and promote) to identify and rrect possible systemic barriers to employment r the four Employment Equity designated groups.

/e are also working collaboratively with the reasury Board Secretariat, the Canadian Human ights Commission, Statistics Canada and Human esources Development Canada to assist depart- ents as they carry out their workforce analyses, entify their Employment Equity goals, meet her human resource planning challenges such forecasting, and respond to these requirements an appropriate manner.

1997-98, we participated with other depart- ents in the Web Accessibility Initiative. This tiative is an international effort to ensure that e design of World Wide Web information the Internet will meet the needs of everyone, luding persons with disabilities. We are contin- ng to participate in this and related accessibility tiatives to support our employees' full partici- tion in the Public Service.

w that the Public Service is entering a phase renewed recruitment, after several years of ogram Review and downsizing, we are working h the other central agencies to ensure that our vices to departments will help to build a repre- tative workforce and create an environment which it will prosper.

Special Measures Initiative Program

The Special Measures Initiative Program (SMIP) was launched in 1994 and ended in 1998. SMIP went beyond the focus of increasing representation of designated group members through recruitment. It involved working with departments and agencies to expand horizons on how to increase representation in the human resource areas of development, advancement and retention, as well as recruitment. In addition, the program was challenged with the objective of looking for creative ways to change the corporate culture of organizational environments that were not receptive to full inclusion of designated group members.

Delivering SMIP on behalf of Treasury Board, the Public Service Commission chose as its driving thrust the theme *Dare to Dream*. We took a strategic approach to achieve "breakthrough thinking", finding new ways to form alliances and partnerships that will lead to equity gains, and new ways to expand the use of technology and facilitate integration.

This past year, for example, a "Yukon specific" training system was developed to facilitate a change in corporate culture through heightened awareness of current First Nations issues. Not only were partnerships created between certain departments and First Nations communities, but the training tools that were developed can be adapted by other departments and regions.

In Prince Edward Island, several federal and provincial departments combined their resources to implement a career development and assignment program for employees with disabilities, Aboriginal peoples and members of visible minority groups. Cross-departmental learning assignments provided participants with the opportunity to gain exposure to a new work environment, as well as to expand their knowledge and skills.

A creative partnership initiative in Quebec entitled *Job Access* addressed the concerns of physically challenged employees by involving

two non-profit organizations. Also in Quebec, a multi-disciplinary group researched teleworking with such success that it was featured at international conferences in the Netherlands, Great Britain and the United States.

In addition to managing SMIP projects, the PSC provided a variety of related services such as career consultation, management of the diversity technology centre, policy contributions to the *EEA*, and communications and marketing services.

Employment Equity Recruitment

By entering into partnerships with community organizations and government agencies, we have more contact with employment equity group members and they, in turn, have better access to our employment programs and services.

We have become considerably more focused in our recruitment efforts and have instituted a practice of posting electronically all job opportunities instead of maintaining large-scale inventories. In an effort to ensure that Employment Equity groups have the greatest possible access to job postings, we have begun to link electronically various Employment Equity associations and centres to our recruitment Web site. We routinely fax notices of job opportunities to a large number of Employment Equity locations and centres for posting and actively participate in community job fairs, Employment Equity group activities and celebrations. By entering into partnerships with community organizations and government agencies, we have more contact with Employment Equity group members and they, in turn, have better access to our employment programs and services.

Renewal and Rejuvenation

Recruitment Initiatives

Overall Recruitment

The Right Match — Matching People with Work

As the recruiter for the federal Public Service, the Public Service Commission faces the challenge of attracting talented people and matching them with work that suits their skills. If we want to appeal to the right people, not only must the federal Public Service be seen as accessible, it must also be seen as a public sector employer of choice.

The Public Service Commission is committed to working with its various partners to rejuvenate the Public Service, to ensure that Canadian society is represented in the Public Service, and to maintain a professional, competent and non-partisan Public Service. We also have a strategic role in defining and implementing creative new recruitment approaches to draw qualified candidates from Canada's two official language groups and from Employment Equity groups. This work is done in a timely manner to meet current and anticipated needs of departments and agencies.

We are reforming our recruiting services so that the Public Service has people with the right competencies in the most appropriate jobs in the short term, medium term and long term. To do this, we are implementing a four-year action plan and anticipate significant progress in 1998-99, the first year. This plan will see some general recruitment activities delegated to interested departments while we continue to provide such modern recruitment services as advice and assistance with recruitment strategies and methods, testing, technology, demographics, Employment Equity training tools, and support to smaller departments.

Working with the Treasury Board Secretariat, we will also deliver the following functions and programs in partnership with departments: marketing and outreach for all recruitment, including post-secondary, student and executive candidates; corporate development programs such as the Management Trainee Program and the Accelerated Economist Training Program; critical cross-cutting and shortage areas, such as Information Management/Information Technology; and corporate Employment Equity program delivery.

Some of the marketing strategies developed in support of our recruitment efforts will be guided by the results of an attitude survey conducted at a cross-section of Canadian universities to examine the career aspirations of tomorrow's graduates. This survey included questions on students' thoughts and perceptions about the public sector, with particular emphasis on the federal government, knowledge of Public Service recruitment campaigns, preferences for employment, and future employment plans.

Using Internet-based technology, the Matching People with Work (MPW) approach creates a virtual PSC, where our current role in the recruitment process will ultimately be fully automated.

We are introducing new programs, such as Matching People With Work (MPW), and refining old ones to better meet changing needs. MPW

was initiated in 1996 to redesign and strategically reposition our recruitment business line by using state-of-the-market information technology to connect people with competencies to employers with opportunities.

The MPW approach to general recruitment presents three important challenges:

- the wide variety of positions for which we recruit;
- incomplete Internet penetration in Canadian households;
- the need to uphold the Public Service values of merit, fairness and equity.

Our efforts to date have focused on using the Internet as an advertising medium and on providing better access and services to job seekers.

> Over 80% of job applications received by the PSC's National Capital Region and Eastern Ontario office are submitted through the PSC Web site.

A fully functional Online Application Form is available at our Web site as an alternative to mailing or faxing a paper application. We also offer a free Career Alert service which automatically e-mails registered people when federal job opportunities become available that meet their qualifications. To the greatest extent possible, our Web site is accessible to persons with visual impairments and mobility restrictions. The use of our recruitment Web site continues to enjoy increasing popularity among job applicants and hiring departments.

Eventually, we anticipate that all general recruitment activities will take place on an Internet-based platform where departments post their vacancies and search for applicants, while applicants access employment opportunities and submit their applications online.

The IT/IM Challenge

A particularly urgent recruitment challenge facing the Public Service is the need for additional members of the Information Technology/Information Management (IT/IM) group. While technological needs are increasing in the Public Service and the demand for IT/IM professionals is constantly rising, the Year 2000 challenge has compounded the difficulty of recruiting qualified individuals for this group.

All across the government and private sector, employers are racing to adapt computer systems and software so that they will recognize the millennium as year 2000, not 1900 or some other year. Much of Canada's IT/IM talent pool is being recruited to address this critical situation and the demand for these resources is growing at an ever-increasing pace. There is also a high and increasing turnover of IT/IM specialists as competition from private sector recruiters intensifies for a relatively small domestic pool of qualified, well trained personnel.

We anticipate that 1 200 to 2 000 IT/IM specialists will be required in the Public Service over the next three years. We are, therefore, working with departments to develop measures to respond effectively to this critical need. To make the Public Service a more competitive recruiter, we have introduced measures to speed up the recruitment process and are conducting omnibus multi-department recruitment campaigns. We have also implemented a communications strategy that includes newspaper advertizing as well as organizing and participating in career fairs across the country.

Post-Secondary and Other Student Recruitment

While the PSC must act quickly to meet urgent needs, we must also set out to recruit new talent to meet other current and future needs. Post-Secondary Recruitment (PSR) is one way of attracting new talent into the Public Service. Over the past year, we re-engineered the PSR campaign by posting job opportunities on the PSC Web site and enabling students to apply online. About 25% of PSR applicants chose to do so. Students who did not wish to exercise this option could apply using the more traditional means, either by mailing or faxing an application to a PSC regional office.

For the fall 1998 campaign, we will implement a new and improved system. Former campaigns were annual, national events designed to attract university graduates to jobs primarily in the National Capital Region. The new approach will feature year-round activity with regional as well as national aspects, and job opportunities available to recent college and university graduates.

The Federal Student Work Experience Program currently offers students the opportunity to apply for jobs and update their files online. It is anticipated that the full Matching People with Work (MPW) approach will be implemented for this program in 1999.

New and Improved Programs

Introduction

Developmental programs have played an important role in the Public Service for many years. *La Relève* with its focus on renewal has brought both the introduction of new programs and the redesign of existing ones, so that there is now a continuum of corporately-managed developmental programs from entry to mid-career to the executive level to the Assistant Deputy Minister (ADM) level.

Management Trainee Program

The Management Trainee Program (MTP), which was established in 1990-91, recruits and develops persons with management potential in anticipation of their becoming future Public Service managers. Following a review of entry-level recruitment and development programs, the Committee of Senior Officials recommended that some modifications be made to the MTP to better accommodate departments' needs.

In March 1998, the Ministers of the Treasury Board approved a number of program changes. One significant modification to the program was the reduction of its duration from five to four years. Another was the provision for the formal training component delivered by the Canadian Centre for Management Development (CCMD), to take into account a trainee's individual experience and requirements.

The PSC is presently reviewing the competency profile for Management Trainees to ensure that the competencies against which they are assessed throughout the program are in line with those required at the middle management and more senior levels of the Public Service. In addition, we are reviewing the selection tools used to assess applicants so that the program will continue to recruit the best candidates to its ranks.

Career Assignment Program

The Career Assignment Program (CAP) has a thirty-year record of success in developing leaders in the public sector. In response to suggestions

made by participants, managers, departments and advisory groups over the years, CAP has been redesigned to increase public servants' access to developmental opportunities that will enhance their skills and competencies. This is a significant step towards meeting the *La Relève* challenge of renewing the feeder group levels.

The aims are to link CAP more closely to new executive development programs, and to complement community and departmental HR plans. The PSC, in partnership with the Treasury Board Secretariat, the Canadian Centre for Management Development, the Privy Council Office and departments, has begun to implement these changes.

The new CAP program is being launched in 1998 with a mandate to identify a representative group of employees from the feeder levels who demonstrate executive potential and to assist in their development and advancement. We anticipate that CAP will have an annual intake of about 60 participants from the federal government and 20 from the provinces or other organizations.

Interchange Canada

Since 1971, Interchange Canada has facilitated the exchange of over 2 800 individuals involving more than 650 organizations. Current assignments number 188 *to* the Public Service and 135 *from* the Public Service. Through the temporary assignment of employees between sectors, Canada's federal government, private sector organizations and other levels of government seek to:

- strengthen policy development through improved understanding of one another;
- share specialized knowledge, expertise and best practices;
- pursue Canadian foreign, social and economic policy objectives;
- support business interests of participating organizations, including partnerships, mobility and flexibility;
- encourage employee development.

Interchange Canada is open to employees in all groups and at all levels. Departments have the authority to administer assignments below the executive level. They also have flexibility regarding the recovery of salary and relocation costs.

Interchange policy, which is Treasury Board's responsibility, has been revised to include exchanges with foreign governments and with the private sector outside of Canada. Interchange Canada is undertaking a review of its operations with current and former participants to ensure that it is strategically placed to contribute to Public Service renewal.

Two New Programs

With the support of Deputy Ministers, the PSC was active in 1997-98 in making it easier to identify future senior executives in the Public Service. A new Prequalification Process (ADMPQP) was established to identify a pool of executives who are ready to step into Assistant Deputy Minister positions. The Accelerated Executive Development Program (AEXDP) was set up to help advance the development of EXs who have potential for more senior-level assignments.

In consultation with numerous stakeholders, especially the Canadian Centre for Management Development, we developed a generic leadership profile for use in both of these processes. We consulted broadly to gather comprehensive data on over 450 applicants in a short time period. Over 15% of the eligible EX population applied to the ADMPQP, with 20 individuals identified ready for placement in the Assistant Deputy

Minister pool. Fifty-six were offered participation
n the AEXDP. Although most EX vacancies will
ontinue to be staffed through competitions and
eployment, these two programs will be key to
lling the 40 annual Assistant Deputy Minister
acancies projected to the year 2005.

pplicants were generally representative of
ie eligible population, except for the regions
lue mainly to individual mobility preferences).
eedback from the stakeholders indicated that
ie programs met their goals. Lessons learned
om this initial experience have led to plans for
ntinuous improvement. Some changes for
998 include: Deputy Ministers nominating
ndidates to both programs, in addition to the
lf-identification feature; more communication
ith and feedback to applicants and departments
roughout the process; and the inclusion
EX-equivalents in the ADMPQP.

ollective Management of ADMs

his year, working jointly with the Treasury
oard Secretariat, the Privy Council Office and
ie Committee of Senior Officials, the Public
ervice Commission played a key role in develop-
g a regime for the collective management of
ssistant Deputy Ministers. Collective manage-
ent is a partnership which strives to balance the
eeds of Assistant Deputy Ministers, Deputy
inisters, and the Public Service as a whole. This
proach is consistent with the recommendations
the Advisory Committee on Senior Level
tention and Compensation (the Strong Report),
hich suggested that the most senior ranks of the
blic Service (i.e. EX-4s and EX-5s) should be
rporately managed under a single responsible
ganization.

Under collective management, ADMs become part of a corporate pool where they have increased visibility, their career interests and aspirations become better known, and they have access to a wider variety of assignments.

In 1997-98, with our partners, we designed and implemented a new corporate approach to the promotion of ADMs. This involved a letter of invitation from our President to all EX-4s for consideration for promotion to the EX-5 level. Selection Review Boards composed of senior PSC officials and Deputy Ministers selected new EX-5s for placement against EX-5 assignments expected to become available. This process will henceforth be run annually, or more frequently if required, and will replace the traditional staffing of individual EX-5 jobs.

In June 1998, the Prime Minister announced the creation of *The Leadership Network* as a separate organization to support the Collective Management of ADMs and other Public Service renewal initiatives. Promotion to the ADM level and within ADM ranks remains a responsibility of the PSC.

Executive Staffing

The PSC seeks to ensure that there is always an adequate EX cadre ready and able to shape and lead the Public Service. It is anticipated that approximately 300 executives may leave the Public Service in each of the next five years, given the age profile of this cadre. As part of its efforts to fill these vacancies, the PSC will broaden its activities and expertise through new relationships and partnerships.

Like other parts of the Public Service and outside organizations, the PSC is also concerned about shortages of executive expertise in the area of Information Technology/Information Management. In this regard, a census was held in the summer of 1997 to identify the current EX and equivalent members of the IT/IM community. This was followed by a survey of that group, using a competency-based profile of what is needed, to identify development and succession issues, and suggest ways to deal with them.

A more focussed and value-added approach to executive staffing is under development. Consultation on further re-design of EX staffing is being undertaken with senior hiring managers, HR specialists, executives and players from the other central agencies, and associations such as the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada. The focus of the discussions is to determine what value-added services the PSC should provide to departments and agencies, as well as to executives themselves (in conjunction with their home organizations), in order to make executive staffing more effective and efficient. Changes will be implemented throughout the next year.

Through its International Programs, the PSC is helping coordinate executive-level participation in organizations outside of the country. Qualified candidates from Canada and other countries compete for assignments in occupations that are common to all organizations as well as in highly specialized fields that are unique to specific organizations.

Over the past year, some 1 700 Canadians served in international organizations, with about 110 of them coming from the federal Public Service. Canada's representation in these organizations fosters the transfer of Canadian expertise and influences the policies, programs and management of the host organizations.

Learning — Investing in People

The Public Service Commission is working with its partners, particularly the Canadian Centre for Management Development and the Treasury Board Secretariat, in shaping and supporting opportunities for professional learning.

Learning is a key lever for Public Service renewal.

Recognizing the relationship of learning to competencies, the PSC is continuing to reposition its learning function with the goal of helping public servants to improve their professional competence and to meet language proficiency requirements.

Learning Advisory Panels

1997-98 saw the launch of five Learning Advisory Panels (LAPs) to support the following functional communities: middle managers, comptrollership, human resources, communications and policy. LAPs guide the design, development, delivery and evaluation of new learning programs and services for functional communities below the executive level. The work of LAPs is designed to complement departmental efforts to continually improve employees' competencies. As well, they help the PSC to focus its expertise on the most strategic dimensions of learning and improve the relevance of its learning products and services.

Each panel is chaired by an Assistant Deputy Minister and brings together senior executives and working level employees from departments and central agencies, such as TBS, CCMD and PCO, as well as employee representatives and executives from the private sector and professional associations. LAPs provide a forum for the horizontal management of learning within the federal public sector. As such, they have begun to generate the enthusiasm and momentum required to accelerate the development of a learning culture in the Public Service.

In 1997-98, PSC programs, products and services supported the learning goals of public servants across Canada through the development of a core curriculum targeting competencies essential for a revitalized Public Service. This curriculum has also been realigned to ensure relevance to the various functional communities. New learning activities were developed, such as: *Policy Making for Policy Makers, Orientation to Employment Equity, Use of the Internet for Government Communications,* and *Orientation to Comptrollership.*

The design and delivery of professional learning programs is evolving in line with the PSC's focus on partnerships with other departments and the private sector. One of the innovative learning activities undertaken with external partners in 1997-98 was a one-day round table enabling voluntary and public sector representatives to discuss learning in a changing environment and to develop a better understanding of each other.

The Learning Resource Network

In October 1997, the PSC launched the Learning Resource Network (LRN), exploiting technology to the fullest in providing a source of learning throughout the Public Service.

The Learning Resource Network is an Internet site that serves as a single window on learning for Public Service managers, learners and trainers.

It provides access to a wide range of learning resources available both within and outside of the Public Service, as well as opportunities for interaction. The LRN supports corporate workforce renewal objectives by enabling public servants across the country and in remote locations to take charge of their own learning.

The PSC was the network builder and standard setter; departments were consulted and provided some financial assistance and quality content. The LRN is an excellent expression of the PSC's early success in adapting its business to its philosophical shift to modern accessible learning.

The International Scene

The Public Service Commission remains committed to the objectives of enhancing the awareness and understanding of the importance of a world class professional Public Service to the effective governance of this country, to Canada's international competitiveness and to its citizens' socio-economic well-being. The PSC is also committed to supporting the transition of the federal Public Service to a continuous learning organization by sharing the experiences, insights and lessons of other countries that are applicable to Canada.

In 1997-98, the PSC continued to be a partner in international affairs related to its business lines. It has provided fully cost-recoverable learning services abroad and has participated in collaborative international learning work with departments, other levels of government, private sector firms, non-governmental organizations, and international agencies and institutions. We hosted 27 international visits over the past year, the majority of which focussed on Public Service-wide reform initiatives: *La Relève,* staffing and the merit principle, and the non-partisanship of the federal Public Service.

Since 1991, the PSC has had a Memorandum of Understanding (MOU) in place with the Ministry of Personnel of the People's Republic of China. This is an umbrella agreement which includes other central agencies: CCMD, PCO and TBS. The purpose of this MOU is to pursue and enhance exchanges and cooperation in the field of public administration and personnel management on the basis of equality, mutual benefit and reciprocity.

Language Training

During 1997-98, the PSC continued to support the development and maintenance of a bilingual federal workforce. Over the year, the demand for language training showed an upward trend, following a decrease in requests for training over the previous four years, as well as a concomitant reduction in PSC resources. In 1997-98, the number of clients in the National Capital Region was comparable to that of the previous year, whereas the number of clients in the regions decreased slightly. However, there was a significant increase in requests for tests and interviews, and enrollment for next year's courses is on the rise. This upward trend is largely attributable to recruitment and staffing activities related to the renewal and rejuvenation of the Public Service and the employer's policy regarding the requirements for second language proficiency for EXs.

The PSC has developed and is implementing a new method of delivering training. This method integrates individual learning into employees' training programs, thus rendering them responsible for part of their learning. We have introduced several pilot projects featuring widely adopted teaching mechanisms and the use of state-of-the-art software. These projects allow employees to learn at their own rate, using the approach that suits them, to implement their individual learning plans. We have also set up a long distance

raining project, involving video-conferencing, to elp members of the EX group prepare for second anguage oral evaluation.

n the regions, we have partnered with such rganizations as St. Boniface College and the overnment of Prince Edward Island to provide anguage training services. We also have an agree-ient with the University of Quebec to develop rench courses in the multimedia and hypertext Veb environments.

Ve have been working with the Department f Canadian Heritage and the Treasury Board ecretariat to promote Canadian culture and alues. Outside of the government, the PSC has articipated in *Expo-languages* and has the reputa-on of being a model in Canada and abroad in e sphere of second language teaching.

Competency-Based Management

The challenge of building the skills of people already in the Public Service is as important as renewing the workforce through recruitment. In recent years, many organizations have used competencies to link the various aspects of the human resource management system, including recruitment, selection, promotion, performance appraisal, training and development.

Competencies are a common thread in a variety of Public Service-wide initiatives including the PSC's Staffing Reform, learning programs, and corporate and departmental *La Relève* programs. The PSC responded to the need to support departmental and corporate competency-related initiatives in several ways.

We have developed the *Wholistic Competency Profile: A Model (WCP)*, to better understand performance at work. The profile is based on the interaction between a wide range of individual competencies and organizational factors such as corporate culture, organizational life cycle and hierarchical levels. The WCP was used to generate the *Profile of Leadership Competencies for ADMs and Senior Executives*. This profile is the foundation for selection to the ADMPQP and AEXDP programs, as well as the EX-4/EX-5 promotion process.

In 1992, TBS and the PSC published the *Profile of Public Service Leaders and Managers*. A new profile that articulates the leadership competencies at other levels of the management cadre is being developed to reflect changes in targets for Public Service performance.

We are revising competency assessment instruments and developing new ones, based on the new competencies. For example, competency assessment instruments for the 1998 ADMPQP and AEXDP will reflect lessons learned from 199 and new program requirements.

The competency assessment instruments that were developed for the initial 1997 ADMPQP and AEXDP are now available to departments fo tailoring to their own needs. The goal is to creat a seamless, coordinated system from "feeder" groups, through development programs, into the executive stream and extending to the ADM leve so that the competencies that are developed at lower levels are consistent with what is required for performance at higher levels.

Departments can also use the WCP User's Kit, which provides guidelines for competency profiling, assessment and implementation. Alternatively, they can request assistance from the PSC's competency consultants.

The PSC is consulting with functional communi ties to identify their specific competency require ments. Similar consultation is being provided to the Learning Advisory Panels which use com petency profiles to identify learning objectives for career development planning.

Reinventing Recourse

o build health in an organization requires echanisms to address problems as they occur. he PSC administers several recourse mechanisms r various purposes. It provides assistance, as quested, to departments and employee repre- ntatives in the development and use of conflict solution mechanisms at the departmental level. remains the provider of recourse for issues resolved by departments relating to the *Public rvice Employment Act* and the *Harassment in Workplace Policy*.

report prepared by the PSC in 1997 entitled *course in the Public Service: Causes and Impacts* ntained the results of a survey of persons volved in recourse processes. This survey dicated that a significant number of appeals launched more frequently on the basis workplace concerns than on the conduct selection processes. Such issues cannot be isfactorily settled in an appeal board setting.

e PSC encourages departments to establish ans for employees to address issues that cannot resolved within the mandate of the PSC and recourse process. The PSC also encourages lividuals to take responsibility for proactively dressing workplace issues that affect them.

National Recourse Advisory Group was established dvise on ways to improve recourse mechanisms hout amending the *PSEA*. This group included mbership both from within and outside of Public Service. Focus groups were held in all ions of Canada to obtain suggestions from local nagers, employee representatives and human ource officers.

Proposals from this group that may be implemented include: changes to the *Public Service Employment Regulations* to circumscribe the disclosure procedures; greater use of information technology such as conducting hearings by teleconference or videoconference; lodging appeals using the Internet; designing and delivering recourse information products and services; fast-tracking certain cases, such as appeals on acting and term appointments; and establishing a "Single Window Investigation Program" for harassment investigations.

Recently, the PSC began offering departments a process whereby it will oversee the departmental harassment investigation conducted by its own employees or a contractor. A PSC investigator acts as an advisor to the department throughout the investigation, ensuring that it meets acceptable standards and the requirements of due process. If the parties are dissatisfied with the results, the PSC can immediately respond to the allegations and expedite the review process. This methodology eliminates the need for a costly and time consuming review by the PSC after a departmental investigation has been completed.

We believe that recourse should be as flexible as possible, responsive to the needs of the parties involved, and able to provide them with greater ownership of the process. To attain this goal, we have embarked with departments on a number of experimentation projects. One such project is described below.

The Mediation Project for Appeals at Correctional Service Canada entails offering mediation services for appeals against appointments to positions in the Kingston region. Mediation is a dispute resolution process by which the appellant and the department agree to resolve their differences

through consensus, with a mediator ensuring that both public interest and Commission values are safeguarded. Mediation gives the parties involved in an appeal process an early opportunity to resolve their differences in a non-adversarial context. It also helps them identify contextual and systemic issues, resolve them if possible, and eliminate them from the appeal process, which was not designed to address such matters.

The PSC will continue to work with other stakeholders to examine opportunities to provide effective and efficient recourse mechanisms for a staffing system that values competence, representativeness, trust, honesty, integrity and good communications.

Statistical information regarding investigations, appeals and deployments over 1997-98 may be found in the statistical information section of this report.

Non-Partisanship

Under the *Public Service Employment Act,* the Public Service Commission has specific responsibilities regarding the non-partisanship of the Public Service and public servants.

When a federal election was held in 1997, the PSC reminded departments that, under section 33(3) of the *PSEA,* public servants who seek to be nominated as candidates and to stand for election in the House of Commons or any other legislature in Canada, must apply to the Commission for a leave of absence without pay. This information was also posted on the PSC's Web site.

The Commission may grant the request for leave if it is convinced that the usefulness of employees in the positions they occupy, and to which they must return if they are unsuccessful, will not be impaired as a result of their having been a candidate for election. During the period April 1, 1997 to March 31, 1998, the Commission approved all 11 requests for such leave.

With respect to appointments *to* and *within* the Public Service, the principle in the *PSEA* that they "shall be based on selection according to merit" has always been taken to mean, among other things, that appointment decisions cannot be based on political considerations. The merit principle, combined with the fact that federal ministers cannot recruit, assign, transfer, promote or make any other decision regarding the career of a public servant, serves to maintain the integrity and professional, non-partisan role of the Public Service vis-à-vis the government and the public.

At the present time, the Commission is satisfied that public servants across Canada are aware of the caution and prudence they need to exercise with respect to political activity because of the duty they owe both to the government of the day and to the public of Canada. The Commission has no material evidence that partisan political interference has had an impact on the meritorious appointment of public servants in 1997-98.

Conclusion

The PSC is committed to working with its partners to ensure that the federal Public Service responds positively to change. This undertaking requires the will to achieve results and the diligence to maintain independence of the appointment process in order to build a dynamic, diverse workforce for the new millennium.

Glossary

A

Acting appointment
The temporary assignment to an employee of the duties of a higher position (i.e. one with a maximum rate of pay that would constitute a promotion).

Appointment
An action taken pursuant to Part II of the *Public Service Employment Act* to confer position or level incumbency upon a person.

C

Casual employment
A short-term employment option to appoint persons to the Public Service for a period not exceeding 90 days, or, with extensions, where the person does not work on more than 125 working days within a 12-month period, in any one department and under which the provisions of the *Public Service Employment Act* (except those relating to casual employment) do not apply.

Closed competition
A competitive process open only to persons employed in the Public Service.

D

Deployment
The movement of an employee from one position to another (within the same occupational group or, where authorized by regulations, to another occupational group) that does not constitute a promotion or a change in tenure, and to which the employee has agreed. When an employee accepts a deployment, ties to the former position are cut.

E

Employment Equity
Employment equity is the identification and elimination of employment barriers against persons in designated groups that result from the employer's employment systems, policies and practices that are not authorized by law and the implementation of corrective measures such as policies, practices and reasonable accommodations so that the Public Service reflects designated groups present in the Canadian workforce or those segments of the Canadian workforce that are identifiable by qualification, eligibility or geography and from which the employer may reasonably be expected to draw employees.

Exclusion Approval Order
An Order-in-Council which approves the exclusion by the Public Service Commission of positions or persons or a class thereof from the operation of the *Public Service Employment Act,* in whole or in part.

I

Indeterminate employment
Part-time or full-time employment with no fixed duration.

O

Open competition
A competitive process open to persons employed in the Public Service as well as to persons who are not so employed.

P

Priority
The right to be appointed before others and without competition. There are three types of statutory priorities under the *Public Service Employment Act* (leave of absence, ministers' staffs and lay-off, in that order) and five regulated priorities under the *Public Service Employment Regulations* (surplus, reinstatement, spousal relocation, employees who become disabled and members of the Canadian Armed Forces who become disabled as a result of sustaining an injury in a Special Duty Area, in no specific order). The first three priorities have a higher rank than the last five.

Promotion
An appointment of an employee to a position for which the maximum rate of pay exceeds that of the former position by an amount equal to or greater than the smallest pay increment for the new position. When the new position has no fixed pay increments, the increase must be at least four percent of the maximum rate of pay of the former position. The definition for regulatory priorities is somewhat different. In these cases, the maximum rate of pay of the new position may be up to one and one-half times the smallest increment for the new position or, where there are no increments, up to 6%.

R

Re-appointment of term
The appointment of a term employee for an additional, continuous, specified period of time in the same position.

Recourse
All the various mechanisms provided by the *Public Service Employment Act* to process, and deal with, appeals against appointments, referrals of deployment complaints, alleged improprieties on matters falling within the Commission's jurisdiction, and complaints of harassment in the workplace

Relative merit
Relative merit is the identification of the most qualified person, established by a competitive or non-competitive process.

S

Specified period employment
Part-time or full-time employment for a fixed, predetermined period.

Standard of competence
A standard set by the Commission against whic the competence of a person being considered f appointment may be measured rather than bei measured against the competence of other perso

T

Transfer
The appointment of an employee to a position another occupational group where the maximu rate of pay does not exceed that for the positio held by that person immediately prior to the appointment and which does not constitute a deployment.

W

Without competition
A non-competitive process used to make an appointment when the manager is satisfied th conducting a competition would not be in the best interests of the Public Service. In order t be appointed, the person must be found to b the best qualified (relative merit), or in certai circumstances, the person must be qualified against a standard of competence for the posi (individual merit).

Appendices

Statistical Information 36

Highlights 36

Technical Notes 37

Tables

1. Appointment type and appointment tenure 40
2. Appointment type and occupational category 40
3. Appointment type and geographic area 41
4. Appointment type and department 42
5. Appointment type and appointment process 44
6. Appointment type and employment equity designated groups 44
7. Appointment type and language groups 45
8. Appointment type and official languages 45
9. Appointments and employment status 46
10. PSC recruitment programs 46
11. Priority administration 47
12. Changes in appointment activity 48
13. Investigations 49
14. Appeals 49
15. Deployments 49

uthority Delegated 50

xclusions Approval Orders 52

overnor in Council Exclusions 54

Statistical Information

Highlights

It should be noted that student hirings no longer constitute appointments under the *Public Service Employment Act (PSEA)* as of April 9, 1997. This factor has resulted in a decrease of over 11 000 *specified period* appointments made *to* the Public Service in 1997-98 as compared to 1996-97.

When reviewing Tables 1-9, one will notice that the removal of students from this year's appointment tables accounts largely for the apparent decrease: in appointments made *to* the Public Service from 32 680 in 1996-97 to 22 452 in 1997-98; in appointments made through *open competition* from 31 101 last year to 20 512 this year; and in *specified period* appointments from the former 83 759 to the present 69 327.

This year, the number of *indeterminate* appointments rose, both *to* and *within* the Public Service to a total of 39 572 (last year the total was 27 287).

Overall, appointments from *within* the Public Service increased from 78 366 last year to 86 447 this year. The various types of appointments made from *within* all showed an increase over last year, except for the re-appointment of terms which went down from 42 393 to 39 901. Promotions showed a marked increase, going from 11 983 to 19 793. Transfers went up from 8 935 to 9 538 and acting appointments went up from 15 052 to 17 215. Given the increase in appointments made from *within*, it is to be expected that the number of appointments made through closed competition (15 422) and without competition (53 381) would be higher than last year.

Although the number of promotions made through closed competition and without competition increased from last year, the percentage for both processes (44.1% through competition vs. 47.5% without competition) were close to last year's, indicating that the proportion of each of these types of processes used to achieve promotions has remained stable.

With regard to occupational category, the most significant change from last year was in the Administrative and Foreign Service Category where overall appointments amounted to 31 244 compared to last year's 21 391, with the majority of the increase being attributed to *inside* appointments.

Regarding language groups, there was virtually no change in the ratios of Francophones to Anglophones appointed this year as opposed to last year, both in terms of appointments made *to* and *within* the Public Service.

Looking at the people hired through PSC recruitment programs (Table 10), we find that the number hired through Post-Secondary Recruitment has gone down slightly from last year, but the number hired through each of the other programs has gone up, with the total this year being 17 21 as opposed to 13 492 last year.

From Tables 13-15, dealing with investigations, appeals and deployments, we may gather the following. The number of complaints received in 1997-98 with regard to both investigations and deployments was down by 17% from those received in 1996-97. Investigation complaints decreased from 1 178 to 973 and deployment complaints decreased from 122 to 101. However the number of appeals lodged over the last year showed a 57% increase from the previous year, going from 3 451 to 5 430, while the number of selection processes appealed rose by 48% from 1 252 to 1 853. This rise in appeals could be pa

ially attributable to the increase in appointments nade from *within* the Public Service.

Technical Notes

his section gives detailed statistical information on ppointments under the *Public Service Employment Act* and on priority administration.

Appointment Data

he Public Service Commission continued to enew the operational and information systems upporting its staffing responsibilities. Appointnent data were matched and merged with various ther data sources not only to validate what was eported, but also to detect under-reporting and o generate, where possible, data elements that vere missing. In 1996-97, the Commission put n place a new set of edits to identify the undereporting of appointments to the Public Service. hese edit procedures were used to help estimate he level of specified period, casual and student ecruitment reported in Table 12.

s of April 9, 1997, the student population has een excluded from most provisions of the *Public ervice Employment Act*. As a result, the hiring f students under the Cooperative Education rogram (CO-OP) and the Federal Student Work xperience Program (FSWEP) are not recorded s appointments to the Public Service under the *SEA* (see note on Student Data). Instead, these irings have been reflected in a modified Table 10 hich now reports on recruitment activity. ccordingly all appointment tables within this nnual report do not include data on the hirings f students under CO-OP and FSWEP. The result f this change is a decrease of 11 743 appointents, primarily Specified Period Appointments o the Public Service as reported in Tables 1 hrough 9.

The following topics outline and clarify how the tables in this report integrate information from the best sources possible in order to give an accurate representation of staffing activities in the Public Service.

Specified period appointments

To accommodate new legislative provisions that were implemented on June 1, 1993, the Commission introduced new procedures whereby departments were to report all specified period appointments, irrespective of length. Previously departments were required to report only specified period appointments of six months or more. This change combined with extensive government restructuring seems to have resulted in a substantial under-reporting of specified period appointments to the Commission.

Based on the pay system of Public Works and Government Services Canada, the Commission estimates that 25 193 new term appointments were made in 1997-98.

Casual employment

An increased number of departments were authorized to hire casual employees in 1997-98. Based on the pay system of Public Works and Government Services Canada, the Commission estimates 35 206 new casual appointments were made in 1997-98. Casual appointments are not included in the other tables, but have been reported in Table 12.

Occupational category

Not all appointments are made to standard Public Service occupational classifications (Table 2). Standard occupational classifications are not applicable, for example, to appointments made by departments where Treasury Board is not the employer.

Geographic area

Data on geographic area Table 3 were obtained by matching appointment data obtained from departments with the Public Works and Government Services Canada Pay System. For 617 appointments, geographic area could not be determined.

Departments

Departments listed in Table 4 reflect the departmental organization at the end of 1997-98. Only departments having 25 or more appointments in 1997-98 are listed separately in Table 4. Departments reporting less than 25 appointments are grouped under other departments. It should be noted that the Passport Office has been reported separately even though it is part of the department of Foreign Affairs and International Trade according to the *Financial Administration Act*. The reason for this is that Passport Office has a separate delegation agreement for staffing with the Public Service Commission.

First Official Language

Data on First Official Language (FOL) in Tables 7 and 8 were obtained by matching appointment data received from departments with the Public Works and Government Services Canada Pay System. For 736 appointments, FOL could not be determined in the 1997-98 tables.

Employment Equity Data

Data on women in Table 6 were obtained by matching appointment data received from departments with the Public Works and Government Services Canada Pay System. For 563 appointments, the gender of the appointee could not be determined in the 1997-98 tables. Data on members of visible minority groups, persons with disabilities and Aboriginal persons were obtained by matching appointment data with the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Data Bank, file condition as of March 31, 1998. This database relies on voluntary self-identification by the employee and therefore may not represent the complete population of minority group members. Departments are not required to report self-identification information for specified period appointments of less than three months.

Priority Data

The data on priorities in Table 11 were obtained from the Public Service Commission's Priority Administration System (PAS). This table excludes information for employees who either resigned or retired on the date on which their surplus period commenced. In these cases, there was no entitlement to a priority. PAS is the operational inventory the Commission uses to refer employees with statutory and regulatory priorities to suitable vacancies within departments. The inventory is made up of employees identified by departments as surplus, as well as other individuals entitled to statutory and regulatory priorities.

Student Data

The Student Employment Programs Exclusion Approval Order which took effect on April 9, 1997 excludes students from the operation of the *Public Service Employment Act (PSEA)* with the exception of sections 16(4) and 17(4) which deal with citizenship. As these recruits are no longer considered appointments to the Public Service under the *PSEA*, Table 10 has been modified to report on the overall recruitment activity (rather than the number of appointments).

Changes in Appointment Activity

Table 12 differs from the other appointment tables, in that it includes estimated specified period appointments, casual appointments, deployments and students. According to this table, 1997-98 appointment activity *to* and *within* the Public Service increased by 11.5% over last year to 182 384 appointments. Internal movements related to promotions (19 793), transfers (9 538) and deployments (16 487) have increased since 1996-97. Indeterminate appointments from outside (2 659) have increased by 159% as compared to 1996-97. Specified period appointments appear to have dropped but this is due to the removal of students from this row as of April 9, 1997.

1 Appointment type and appointment tenure

Number and percentage of appointments, by appointment tenure and type of appointment

April 1, 1997 to March 31, 1998

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service — Type of Appointment									
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)		Total	
Appointment tenure	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	2 659	11.8	17 260	87.2	5 495	57.6	0	0.0	14 158	82.2	39 572	36.
Specified Period (b)	19 793	88.2	2 533	12.8	4 043	42.4	39 901	100.0	3 057	17.8	69 327	63.
Total	22 452	100.0	19 793	100.0	9 538	100.0	39 901	100.0	17 215	100.0	108 899	100.

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) See technical notes on specified period appointments.

2 Appointment type and occupational category

Number and percentage of appointments, by occupational category and type of appointment

April 1, 1997 to March 31, 1998

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service — Type of Appointment									
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)		Total	
Occupational category	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Executive Group	31	0.1	483	2.4	55	0.6	4	0.0	276	1.6	849	0
Scientific and Professional	1 512	6.7	2 643	13.4	696	7.3	1 973	4.9	1 308	7.6	8 132	7
Administrative and Foreign Service	4 046	18.0	10 275	51.9	2 699	28.3	4 544	11.4	9 680	56.2	31 244	28
Technical	1 313	5.8	1 980	10.0	743	7.8	2 406	6.0	1 095	6.4	7 537	6
Administrative Support	10 768	48.0	3 310	16.7	3 974	41.7	25 819	64.7	3 701	21.5	47 572	43
Operational	3 148	14.0	937	4.7	1 262	13.2	4 829	12.1	998	5.8	11 174	10
Not applicable (b)	1 634	7.3	165	0.8	109	1.1	326	0.8	157	0.9	2 391	2
Total	22 452	100.0	19 793	100.0	9 538	100.0	39 901	100.0	17 215	100.0	108 899	100

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) Refers to appointments for which the standard occupational classifications do not apply. See technical notes on occupational category.

Appointment type and geographic area

3

Number and percentage of appointments, by geographic area and type of appointment

April 1, 1997 to March 31, 1998

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service, Type of Appointment									
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)		Total	
Geographic area	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Newfoundland	1 383	6.2	343	1.7	329	3.4	1 205	3.0	506	2.9	3 766	3.5
Prince Edward Island	224	1.0	187	0.9	95	1.0	593	1.5	423	2.5	1 522	1.4
Nova Scotia	864	3.8	867	4.4	419	4.4	1 254	3.1	804	4.7	4 208	3.9
New Brunswick	591	2.6	632	3.2	309	3.2	1 168	2.9	432	2.5	3 132	2.9
Quebec (except NCR)	4 251	18.9	2 484	12.5	1 522	16.0	9 510	23.8	2 441	14.2	20 208	18.6
National Capital Region (NCR)	5 844	26.0	7 084	35.8	2 334	24.5	9 425	23.6	6 752	39.2	31 439	28.9
Ontario (except NCR)	2 877	12.8	2 879	14.5	1 590	16.7	5 102	12.8	2 382	13.8	14 830	13.6
Manitoba	1 164	5.2	837	4.2	458	4.8	3 968	9.9	631	3.7	7 058	6.5
Saskatchewan	549	2.4	433	2.2	221	2.3	602	1.5	342	2.0	2 147	2.0
Alberta	1 139	5.1	1 312	6.6	730	7.7	1 580	4.0	735	4.3	5 496	5.0
British Columbia	2 882	12.8	2 515	12.7	1 449	15.2	5 288	13.3	1 708	9.9	13 842	12.7
Yukon	56	0.2	60	0.3	36	0.4	52	0.1	12	0.1	216	0.2
Northwest Territories	108	0.5	35	0.2	27	0.3	62	0.2	32	0.2	264	0.2
Outside Canada	10	0.0	124	0.6	7	0.1	3	0.0	10	0.1	154	0.1
Unknown	510	2.3	1	0.0	12	0.1	89	0.2	5	0.0	617	0.6
Total	**22 452**	**100.0**	**19 793**	**100.0**	**9 538**	**100.0**	**39 901**	**100.0**	**17 215**	**100.0**	**108 899**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

Appointment type and department

4

Number and percentage of appointments, by department and type of appointment

April 1, 1997 to March 31, 1998

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service — Type of Appointment									
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)		Total	
Department	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Agriculture and Agri-Food Canada	926	4.1	601	3.0	281	2.9	1 726	4.3	424	2.5	3 958	3.6
Atlantic Canada Opportunities Agency	29	0.1	49	0.2	19	0.2	29	0.1	20	0.1	146	0.1
Canada Information Office	9	0.0	12	0.1	9	0.1	18	0.0	6	0.0	54	0.0
Canada Labour Relations Board	7	0.0	9	0.0	1	0.0	8	0.0	1	0.0	26	0.0
Canadian Centre for Management Development	8	0.0	23	0.1	15	0.2	4	0.0	10	0.1	60	0.1
Canadian Environmental Assessment Agency	6	0.0	4	0.0	0	0.0	22	0.1	9	0.1	41	0.0
Canadian Food Inspection Agency (b)	89	0.4	41	0.2	58	0.6	113	0.3	106	0.6	407	0.4
Canadian Grain Commission	132	0.6	47	0.2	28	0.3	339	0.8	21	0.1	567	0.5
Canadian Heritage	882	3.9	331	1.7	238	2.5	847	2.1	371	2.2	2 669	2.5
Canadian Human Rights Commission	28	0.1	38	0.2	14	0.1	50	0.1	17	0.1	147	0.1
Canadian International Development Agency	64	0.3	185	0.9	43	0.5	121	0.3	269	1.6	682	0.6
Canadian International Trade Tribunal	8	0.0	6	0.0	5	0.1	10	0.0	2	0.0	31	0.0
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	19	0.1	29	0.1	11	0.1	71	0.2	36	0.2	166	0.2
Canadian Space Agency	44	0.2	44	0.2	20	0.2	128	0.3	36	0.2	272	0.2
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	16	0.1	15	0.1	1	0.0	3	0.0	7	0.0	42	0.0
Canadian Transportation Agency	14	0.1	28	0.1	9	0.1	18	0.0	63	0.4	132	0.1
Citizenship and Immigration Canada	272	1.2	283	1.4	223	2.3	579	1.5	279	1.6	1 636	1.5
Correctional Service Canada	1 115	5.0	1 241	6.3	836	8.8	1 499	3.8	1 158	6.7	5 849	5.3
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	13	0.1	37	0.2	4	0.0	7	0.0	12	0.1	73	0.1
Environment Canada	257	1.1	248	1.3	114	1.2	341	0.9	222	1.3	1 182	1.1
Federal Court of Canada	43	0.2	22	0.1	11	0.1	64	0.2	10	0.1	150	0.1
Finance Canada	56	0.2	118	0.6	25	0.3	24	0.1	36	0.2	259	0.2
Fisheries and Oceans	1 274	5.7	1 090	5.5	998	10.5	1 853	4.6	1 281	7.4	6 496	6.0
Foreign Affairs and International Trade	152	0.7	279	1.4	51	0.5	332	0.8	106	0.6	920	0.8
Health Canada	666	3.0	553	2.8	246	2.6	1428	3.6	516	3.0	3 409	3.2
Human Resources Development Canada	1 896	8.4	1 590	8.0	1 160	12.2	7 013	17.6	2 648	15.4	14 307	13.3

continued

Appointment type and department *(continued)*

Department	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service — Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Immigration and Refugee Board	24	0.1	67	0.3	40	0.4	158	0.4	97	0.6	386	0.4
Indian and Northern Affairs Canada	200	0.9	233	1.2	97	1.0	7	0.0	6	0.0	543	0.5
Industry Canada	650	2.9	846	4.3	319	3.3	716	1.8	511	3.0	3 042	2.8
Justice Canada	295	1.3	284	1.4	142	1.5	689	1.7	145	0.8	1 555	1.4
National Archives of Canada	33	0.1	35	0.2	14	0.1	62	0.2	29	0.2	173	0.2
National Defence (Public Service employees)	1 117	5.0	964	4.9	516	5.4	2 325	5.8	618	3.6	5 540	5.1
National Energy Board	19	0.1	89	0.4	42	0.4	24	0.1	30	0.2	204	0.2
National Library of Canada	10	0.0	28	0.1	4	0.0	20	0.1	20	0.1	82	0.1
National Parole Board	11	0.0	28	0.1	6	0.1	35	0.1	35	0.2	115	0.1
Natural Resources Canada	397	1.8	475	2.4	156	1.6	544	1.4	247	1.4	1 819	1.7
Office of the Chief Electoral Officer	182	0.8	71	0.4	19	0.2	475	1.2	46	0.3	793	0.7
Office of the Commissioner of Official Languages	1	0.0	7	0.0	1	0.0	16	0.0	12	0.1	37	0.0
Office of the Coordinator Status of Women	20	0.1	8	0.0	1	0.0	46	0.1	3	0.0	78	0.1
Office of the Governor General's Secretary	12	0.1	11	0.1	2	0.0	9	0.0	8	0.0	42	0.0
Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada	22	0.1	21	0.1	6	0.1	6	0.0	21	0.1	76	0.1
Passport Office	77	0.3	48	0.2	31	0.3	217	0.5	57	0.3	430	0.4
Privy Council Office	82	0.4	106	0.5	54	0.6	157	0.4	73	0.4	472	0.4
Public Service Commission of of Canada	133	0.6	114	0.6	48	0.5	166	0.4	122	0.7	583	0.5
Public Works and Government Services Canada	534	2.4	1 039	5.2	345	3.6	949	2.4	982	5.7	3 849	3.5
Revenue Canada	9 066	40.4	6 005	30.3	2 557	26.8	14 207	35.6	5 378	31.2	37 213	34.2
Royal Canadian Mounted Police (Public Service employees)	283	1.3	234	1.2	154	1.6	375	0.9	131	0.8	1 177	1.1
Solicitor General Canada	15	0.1	30	0.2	6	0.1	29	0.1	23	0.1	103	0.1
Statistics Canada	386	1.7	910	4.6	167	1.8	744	1.9	207	1.2	2 414	2.2
Supreme Court of Canada	30	0.1	7	0.0	3	0.0	21	0.1	6	0.0	67	0.1
Tax Court of Canada	28	0.1	17	0.1	13	0.1	56	0.1	18	0.1	132	0.1
Transport Canada	480	2.1	799	4.0	193	2.0	633	1.6	369	2.1	2 474	2.3
Treasury Board of Canada, Secretariat	40	0.2	135	0.7	23	0.2	60	0.2	65	0.4	323	0.3
Veterans Affairs Canada	245	1.1	234	1.2	147	1.5	473	1.2	274	1.6	1 373	1.3
Western Economic Diversification Canada	34	0.2	13	0.1	4	0.0	28	0.1	13	0.1	92	0.1
Other Departments (c)	1	0.0	12	0.1	8	0.1	7	0.0	3	0.0	31	0.0
Total	**22 452**	**100.0**	**19 793**	**100.0**	**9 538**	**100.0**	**39 901**	**100.0**	**17 215**	**100.0**	**108 899**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) The Canadian Food Inspection Agency will not appear in next year's annual report.
(c) Refers to those departments reporting less than 25 appointments in 1997-98.

Appointment type and appointment process

5

Number and percentage of appointments, by appointment process and type of appointment

April 1, 1997 to March 31, 1998

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment									
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)		Total	
Appointment process	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Open competition	16 668	74.2	1 329	6.7	2 515	26.4	0	0.0	0	0.0	20 512	18.8
Closed competition	3 694	16.5	8 725	44.1	3 003	31.5	0	0.0	0	0.0	15 422	14.2
Without Competition												
• Standard of competence	0	0.0	7 714	39.0	146	1.5	0	0.0	0	0.0	7 860	7.2
• Other relative merit processes	1 288	5.7	1 682	8.5	2 650	27.8	39 901	100.0	0	0.0	45 521	41.8
Acting	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	17 215	100.0	17 215	15.8
Other (b)	802	3.6	343	1.7	1 224	12.8	0	0.0	0	0.0	2 369	2.2
Total	22 452	100.0	19 793	100.0	9 538	100.0	39 901	100.0	17 215	100.0	108 899	100.0

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) Includes the following appointments: Employment Equity Special Measures Programs; priority; corrective actions; and exclusions.

Appointment type and Employment Equity designated groups

6

Number and percentage of appointments, by Employment Equity designated group and type of appointment

April 1, 1997 to March 31, 1998

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment									
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments(a)		Total	
Employment Equity designated groups (b)	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Women	13 535	61.6	10 354	52.3	5 712	59.9	27 037	67.9	10 181	59.2	66 819	61.7
Members of visible minority groups	640	2.9	1 182	6.0	500	5.2	1 729	4.3	805	4.7	4 856	4.5
Persons with disabilities	322	1.4	587	3.0	259	2.7	917	2.3	544	3.2	2 629	2.4
Aboriginal peoples	449	2.0	511	2.6	262	2.7	1 024	2.6	399	2.3	2 645	2.4
Total (c)	22 452	100.0	19 793	100.0	9 538	100.0	39 901	100.0	17 215	100.0	108 899	100.0

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) See technical notes on Employment Equity data.
(c) The sum of Employment Equity designated groups does not equal the total due to double counting and the absence of men in the counts.

Appointment type and language groups

7

Number and percentage of appointments, by language group and type of appointment

April 1, 1997 to March 31, 1998

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment									
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)		Total	
Language group (b)	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Francophones	6 866	31.4	5 758	29.1	2 769	29.1	14 245	35.8	5 853	34.0	35 491	32.8
Anglophones	15 010	68.6	14 025	70.9	6 752	70.9	25 536	64.2	11 349	66.0	72 672	67.2
Total	22 452	100.0	19 793	100.0	9 538	100.0	39 901	100.0	17 215	100.0	108 899	100.0

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) See technical notes on First Official Language.

Appointment type and official languages

8

Number and percentage of appointments, by language requirements of position, type of appointment and language group

April 1, 1997 to March 31, 1998

	Appointments *to* the Public Service					Appointments *within* the Public Service (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
Language requirements of position	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.
Bilingual imperative	952	30.5	2 166	69.5	3188	5 450	29.5	13 019	70.5	18 508	6 402	29.7	15 185	70.3	21 696
Bilingual non-imperative															
• Met	29	50.0	29	50.0	58	1 186	39.0	1 855	61.0	3 043	1 215	39.2	1 884	60.8	3 101
• Must meet	15	93.8	1	6.3	16	498	93.8	33	6.2	531	513	93.8	34	6.2	547
• Not required to meet	3	100.0	0	0.0	3	183	65.6	96	34.4	279	186	66.0	96	34.0	282
English essential	12 825	94.7	717	5.3	13 909	47 694	95.7	2 125	4.3	49 924	60 519	95.5	2 842	4.5	63 833
French essential	47	1.4	3 356	98.6	3524	143	1.4	10 260	98.6	10 416	190	1.4	13 616	98.6	13 940
English or French essential	986	64.0	554	36.0	1554	2 508	67.0	1 235	33.0	3 744	3 494	66.1	1 789	33.9	5 298
Unknown	153	78.1	43	21.9	200	0	0.0	2	100.0	2	153	77.3	45	22.7	202
Total	15 010	68.6	6 866	31.4	22 452	57 662	66.8	28 625	33.2	86 447	72 672	67.2	35 491	32.8	108 899

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) See technical notes on First Official Language.

9 Appointments and employment status

Number and percentage of appointments, *to* and *within* the Public Service, by employment status before and after the appointment

April 1, 1997 to March 31, 1998

	Status after appointment					
	Indeterminate		Specified period		Total	
Status before appointment	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	33 242	84.0	0	0.0	33 242	30.5
Specified period	3 653	9.2	49 529	71.4	53 182	48.8
Casual	136	0.3	2 363	3.4	2 499	2.3
Other federal agencies	21	0.1	0	0.0	21	0.0
General public	2 424	6.1	17 199	24.8	19 623	18.0
Student	78	0.2	231	0.3	309	0.3
Unknown	18	0.0	5	0.0	23	0.0
Total	39 572	100.0	69 327	100.0	108 899	100.0

Note: Excludes acting appointments of four months or less.

10 Public Service Commission recruitment programs

Number and percentage of recruits under Public Service Commission recruitment programs, by geographic area and external recruitment process

April 1, 1997 to March 31, 1998

	Post-Secondary Recruitment (a)		Management Trainee (b)		Cooperative Education (c)		Federal Student Work Experience Program (c)	
Geographic area	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Newfoundland	5	1.5	0	0.0	81	1.8	308	2.5
Prince Edward Island	0	0.0	0	0.0	21	0.5	285	2.3
Nova Scotia	0	0.0	2	8.3	130	2.8	545	4.4
New Brunswick	6	1.7	1	4.2	83	1.8	519	4.2
Quebec (except NCR)	28	8.2	2	8.3	288	6.3	1 890	15.4
National Capital Region (NCR)	282	82.2	13	54.2	2 310	50.5	2 630	21.4
Ontario (except NCR)	10	2.9	0	0.0	350	7.6	2 429	19.8
Manitoba	2	0.6	1	4.2	46	1.0	737	6.0
Saskatchewan	0	0.0	0	0.0	94	2.1	417	3.4
Alberta	5	1.5	0	0.0	200	4.4	783	6.4
British Columbia	3	0.9	2	8.3	774	16.9	1 219	9.9
Yukon	0	0.0	0	0.0	14	0.3	55	0.4
Northwest Territories	0	0.0	0	0.0	20	0.4	55	0.4
Outside Canada	0	0.0	0	0.0	1	0.0	0	0.0
Unknown	2	0.6	3	12.5	166	3.6	399	3.3
Total	343	100.0	24	100.0	4 578	100.0	12 271	100.0

(a) Includes appointments under the Accelerated Economist Trainee Program – Post Secondary Recruitment appointment numbers are lower than expected th year as not all appointments arising from the 1997-98 PSR campaign had been completed as of March 31, 1998. Additionally, a degree of ROST under-reporti by departments has been noted and this too has resulted in fewer PSR appointments than previously forecasted. Lastly, difficulty has been experienced in matching the appointment documents for entry-level appointments with candidate records from the PSR database. Accordingly, one can not accurately attribu an appointment to the PSR campaign as opposed to an entry-level open competition. This too has resulted in fewer reported PSR appointments than those previously forecast.

(b) See technical notes on Management Trainee Program.

(c) Included in Cooperative Education and Federal Student Work Experience Program are 1504 appointments prior to April 9, 1997.

Note : See technical notes on Student data.

Priority Administration 11

Number of priority persons and number of placements of priority persons, by priority type

April 1, 1997 to March 31, 1998

Priority type	Carry over (a)	New priority persons	Total priority persons	Number of persons placed	Resigned/ Retired	Priority entitlements expired	Other	Total outflows	Active cases (b)
Statutory priorities									
Leave of absence *(section 30)*	384	129	513	175	32	63	0	270	290
Ministers' staff *(section 39)*	2	35	37	23	0	1	0	24	13
Lay-off *(section 29)*	641	29	670	97	0	625	1	723	56
Total	**1 027**	**193**	**1 220**	**295**	**32**	**689**	**1**	**1 017**	**359**
Regulatory priorities									
Surplus *(section 39)*	1 014	1 907	2 921	1 165	828	0	0	1 993	819 (c)
Employees disabled *(section 40)*	42	45	87	15	2	17	0	34	52
Relocation of spouse (section 41)	418	389	807	236	30	50	1	317	409
Reinstatement to higher level *(section 42)*	1 202	448	1650	118	20	562	7	707	933
Total	**2 676**	**2 789**	**5 465**	**1 534**	**880**	**629**	**8**	**3 051**	**2 213**
Grand total	**3 703**	**2 982**	**6 685**	**1 829**	**912**	**1 318**	**9**	**4 068**	**2 572**

(a) The number of carry over from March 31, 1997 differs from the number of active cases at March 31, 1997 published in last year's Annual Report due to updates to the employee's information, for example, priority type.

(b) The sum of the columns does not equal the number of active priority employees at the end of the period, because in a number of cases, the employees changed their priority type. During the period, 109 surplus priority employees became lay-off priority employees.

(c) The active surplus cases at March 31, 1998 include 5 employees in unpaid surplus status. There were 6 cases of employees entering unpaid surplus status during the year.

Note: See technical notes on Priority Data.

Changes in appointment activity

12

Number of appointments *to* and *within* the Public Service inclusive of student appointments, casual appointments, deployments and appointments subject to the PSEA.

April 1, 1997 to March 31, 1998

	1995/96	1996/97	1997/98
Appointments *to* the Public Service			
Indeterminate	1 231	1 027	2 659
Specified period (a)	29 856	40 316	25 193
Casual	23 571	32 113	35 206
Students	n/a	n/a	15 297
Appointments *within* the Public Service			
Promotions	9 925	11 983	19 793
Transfers and deployments	19 829	20 706	26 025
transfers	7 679	8 935	9 538
deployments	12 150	11 771	16 487
Re-appointments of terms	50 293	42 393	39 901
Student extensions	n/a	n/a	1 095
Acting appointments	14 639	15 052	17 215
Total (b)	**149 345**	**163 593**	**182 384**

(a) Prior to June 1993, the PSC did not collect information on specified period appointments of less than six months. Even subsequent to this date, there appears to have been some under-reporting. For purposes of analysis, the estimate of specified period in this table is derived from the Public Works and Government Services Pay System.

(b) The total in this table differs from the Statistical Tables because of the inclusion of estimated specified period appointments as discussed in the note above, and the inclusion of casual appointments, deployments and students. The total includes one unknown appointment type in 1995-96 and three unknown appointment types in 1996-97.

Note: Deployments were introduced in April 1993 and casual appointments were introduced in June 1993.

Investigations 13

Number of complaints received, cases opened (with basis for complaints) and cases closed (with outcomes)

Period	Complaints Received	Opened Cases				Closed Cases				
		Total	Reverse Order of Merit	Harassment	PSEA/ Other	Total	Founded	Unfounded	Resolved	Other
1996-97	1 178	472	221	146	157	431	116	131	61	123
1997-98	973	572	29	211	380	497	191	122	73	107

Appeals (a) 14

Number of appeals lodged and disposed of (with outcomes)

Period	Appeals Lodged (Opened)	Appeals Disposed (Closed)	Allowed	Dismissed	Withdrawn		No Right of Appeal
					Number	%	
1996-97	3 451	2 965	602	481	1 398	47.2	484
1997-98	5 430	4 829	337	1 154	2 951	61.1	387

Appeals (b)

Number of selection processes appealed and closed, with number and percentage of those allowed

Period	Appealed	Closed	Allowed	
			Number	%
1996-97	1 252	1 246	129	10.4
1997-98	1 853	1 623	139	8.6

Appeals (c)

Number of decisions rendered, average disposal time, with number and percentage of those disposed within standard

Period	Number of Decisions	Avg. Disposal Time	Within standard	
			Number	%
1996-97	456	7.8	373	81.2
1997-98	575	9.4	426	74.1

Deployments 15

Number of complaints, number of deployments complained against and number of cases closed (with outcomes)

Period	Complaints	Complained Against	Closed	Founded	Unfounded	No Jurisdiction	Withdrawn	Decisions
1996-97	122	61	55	8	30	7	10	45
1997-98	101	63	52	5	14	7	15	26

Authority Delegated

ORGANIZATION	AUTHORITY DELEGATED
Canadian International Development Agency	◆ Authority to promote without competition Development Officers from PM-01 to PM-02, PM-03 and PM-04 within an Occupational Training Program for candidates recruited from recognized Canadian universities, pursuant to paragraph 4(2)a) of the *Public Service Employment Regulations (PSER).* *1997-07-1*
Canadian Space Agency	◆ Staffing Delegation and Accountability Agreement modified to provide authority for promotions without competition (reclassifications) and for appointments from term to indeterminate status without competition. *1997-09-0*
Correctional Service Canada	◆ Authority to recruit from outside the Public Service for the WP-04 group and level. *1998-03-1*
Fisheries and Oceans	◆ Authority to promote without competition Fisheries Officers from GT-01 to GT-02 and GT-03 within the Fisheries Officer Training Program, pursuant to paragraph 4(2)a) of the *Public Service Employment Regulations.* *1997-04-2*
	◆ Authority to promote without competition Ships Officers from SO-MAO-02 to SO-MAO-03 within the Ships Crew Officer Training Program, pursuant to paragraph 4(2)a) of the *Public Service Employment Regulations.* *1997-11-2*
Health Canada	◆ Authority to hire in certain circumstances any person for a short-term period (90 calendar days) pursuant to the *Public Service Employment Act,* extended to include most areas of the department including the Occupational Environmental Health and Safety Agency *1997-04-17, revised 1998-03-1*
Human Resources Development Canada	◆ Authority to hire in certain circumstances any person for a short-term period (90 calendar days) for all groups and levels (except for the EX & MM groups, and student programs), pursuant to the *Public Service Employment Act* for the national headquarters o Income Security Programs. *1997-06-1*
Immigration Refugee Board	◆ Authority to hire in certain circumstances any person for a short-term period (90 calendar days) for all groups and levels (except fo the EX & MM groups, and student programs), pursuant to the *Public Service Employment Act.* *1997-05-1*

ıdustry Canada	◆ Authority to hire in certain circumstances any person for a short-term period (90 calendar days) for CO-01 and CO-02 and ES-02 and ES-03 positions in the Competition Bureau, pursuant to the *Public Service Employment Act.*	*1997-09-04*
	◆ Authority to promote without competition Patent Examiners from SG-PAT-02 to SG-PAT-03 and SG-PAT-04 within the Patent Examiner Training Program, pursuant to paragraph 4(2)a) of the *Public Service Employment Regulations.*	*1998-03-19*
stice Canada	◆ Authority to hire in certain circumstances any person for a short-term period (90 calendar days) for all groups and levels (except for the EX & MM groups, and student programs), pursuant to the *Public Service Employment Act.*	*1997-09-04, revised 1998-01-22*
ational Defence	◆ Authority to recruit for non-executive positions in the context of the EE program for military members who became disabled prior to the coming into effect, on March 13, 1997, of section 40.1 of the *PSER;* this clause provides a priority entitlement to members of the Canadian Armed Forces who became disabled as a result of an injury sustained in a special duty area.	*1997-06-12*
	◆ Authority to hire in certain circumstances any person for a short-term period (90 calendar days) for levels 1-5 of the IS Group, pursuant to the *Public Service Employment Act.*	*1997- 04-09*
tural Resources Canada	◆ Authority to hire in certain circumstances any person for a short-term period (90 calendar days) extended to include all groups and levels (except for the EX & MM groups, and student programs), pursuant to the *Public Service Employment Act.*	*1997-09-04*
ice of the vernor General's Secretary	◆ Authority to hire in certain circumstances any person for a short-term period (90 calendar days) for positions in the Operational Category in the Hospitality area, pursuant to the *Public Service Employment Act.*	*1997-09-04*
olic Works and vernment Services Canada	◆ Authority to promote without competition Procurement Officers from PG-01 to PG-02 within an Occupational Training Program for candidates hired from within the department, pursuant to paragraph 4(2)a) of the *Public Service Employment Regulations.*	*1998-03-19*

Exclusion Approval Orders

During the period from April 1, 1997 to March 31, 1998 the Commission approved the following Exclusion Approval Orders.

Exclusion Approval Order for certain persons and positions in the Sudbury Tax Centre (National Revenue)

P.C. 1997-740, May 20, 1997

This Exclusion Approval Order has been established, as a corrective measure, as a result of an investigation conducted by the Public Service Commission into the management of term employment at the Sudbury Tax Centre, Revenue Canada. This resulted in the identification of seven term employees who would have obtained five years continuous employment and therefore been eligible for appointment on an indeterminate basis pursuant to the Treasury Board Long-Term Specified Period Employment Policy, if their employment had been properly managed.

Exclusion Approval Order and Regulations respecting the appointment of certain persons in the Department of Agriculture and Agri-Food

P.C. 1997-901, July 3, 1997

To advance collaboration with private industry, the Department of Agriculture and Agri-Food has in recent years undertaken a number of research projects in its 18 Research Centres that have involved participation by private industry. Within the framework of such research projects in collaboration with the private sector, different industries contribute financially to research projects by providing all or part (usually 50%) of the required funding. In most cases, the companies involved in the collaborative agreement seek to use research scientists or technicians in their employ or with whom they are familiar and whom they consider competent.

The department requires to be given more flexibility in recruiting and appointing, for a specified period certain, participants from outside the Public Service within the framework of these collaborative research agreements, on an experimental basis for a period of approximately two years. The department has designated the Horticulture Research and Development Centre in Saint-Jean-sur-Richelieu and the Lethbridge Research Centre as the lead sites for this pilot project. Persons so appointed must possess the required competencies in accordance with the standards for selection and assessment established by the Commission. The Order will be in force until June 30, 1999.

Exclusion Approval Order for certain persons and positions in the Department of Public Works and Government Services

P.C. 1997-1049, July 25, 1997

On December 13, 1996, the Government announced the sale of the printing, warehousing and distribution operations of the Canada Communication Group (CCG) to a commercial printing company, the St. Joseph Corporation. Approximately 600 employees of CCG were offered a job with the company. However, the Government has decided not to privatize certain functions such as the editing of the *Canada Gazette*, the Depository Services Program, Reference Canada, and the Crown Copyright Administration. These functions became the responsibility of the Department of Public Works and Government Services (PWGSC). This Order facilitates the appointment to PWGSC of 47 employees of CCG performing these functions.

Appointment or Deployment of employees who occupy certain positions in the LA- 2B level and above in the LA GROUP (Law) Exclusion Approval Order

P.C. 1997-1050, July 25, 1997

This Order replaces a similar order approved in 1995 that was limited to lawyers with the Department of Justice. By virtue of this Order, lawyers at the LA-2B level and above in other departments are subject to the same provisions as lawyers with the Department of Justice when they are appointed or deployed to a position in the Department of Justice. This Order was necessary as the Department of Justice recently amended its area of selection policy so that lawyers with other departments could take part in closed competitions in the Department of Justice.

Exclusion Approval Order for Certain Persons and Certain Positions in the Department of Health

P.C. 1997-1682, November 20, 1997

This Order has been established in order to implement decisions rendered by a Human Rights Tribunal and the Federal Court Trial Division which ruled that S. Chander and N. Joshi were qualified and discriminated against and which ordered that they be appointed on an indeterminate basis to level 4 positions in the Biological Sciences Group (BI).

Governor in Council Appointment Exclusions

From April 1, 1997 to March 31, 1998, in addition to the general exclusions, 11 persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* when appointed to Public Service positions for specified period or to hold office "during pleasure".

Order in Council Number	Duration	Name	Title
P.C. 1997-826 1997.06.13	during pleasure effective June 23, 1997	Nicole Jauvin	Deputy Clerk of the Privy Council and Counsel
P.C. 1997-828 1997.06.13	during pleasure effective July 14, 1997	David A. Dodge	Special Advisor to the Minister of Finance
P.C. 1997-1114 1997.08.22	during pleasure effective August 22, 1997	James Karl Bartleman	Foreign Policy Advisor to the Prime Minister and Assistant Secretary to the Cabinet (Foreign and Defence Policy)
P.C. 1997-1724 1997.11.21	during pleasure effective November 21, 1997	Larry Murray	Associate Deputy Minister of Fisheries and Oceans
P.C. 1997-1726 1997.11.21	during pleasure effective January 5, 1998	Verna Bruce	Associate Deputy Minister of Veterans Affairs
P.C. 1997-1728 1997.11.21	during pleasure effective December 8, 1997	Michelle Comeau	Associate Deputy Minister of Agriculture and Agri-Food
P.C. 1997-1730 1997.11.21	during pleasure effective November 21, 1997	Samy Watson	Deputy Secretary to the Cabi (Plans and Consultation)
P.C. 1998-109 1998.01.30	during pleasure effective February 2, 1998	Louise Fréchette	Special Advisor to the Minister of Foreign Affairs
P.C. 1998-178 1998.02.13	during pleasure effective February 13, 1998	Donald Drummond	Associate Deputy Minister of Finance
P.C. 1998-181 1998.02.13	during pleasure effective March 30, 1998	J. Michael Horgan	Executive Vice-President and Associate Deputy Minister of the Atlantic Canada Opportunities Agency
P.C. 1998-343 1998.03.12	during pleasure effective March 12, 1998	Huguette Labelle	Deputy Head of the Millennium Bureau of Canad

A New Look for the Public Service Commission

The ongoing transformation of the Public Service calls for a human resource management system across government that requires more knowledge, strategy, planning and forecasting. It is within this context that the Public Service Commission is repositioning itself in order to understand, help and support the change process and to act as a catalyst for Public Service renewal. We are realigning our activities, systems and practices to meet the challenges ahead and better serve our clients. We are doing so through the work of our four newly structured branches, as described below.

Resourcing and Learning Branch

This branch works with departments and agencies to ensure that a staffing and learning system is available to provide a highly competent Public Service that is non-partisan and representative of Canadian society. It is organized around single windows at headquarters and in the regions for delivery of products and services to departments and agencies. It manages relationships with corporate and regional partners and stakeholders. It includes operational policy and program design, as well as the delivery of all staffing operations, including exchanges and development programs for the Executive Group. In addition, it is responsible for the delivery of employment equity initiatives, priority administration and corporate development programs on behalf of the Treasury Board Secretariat.

Policy, Research and Communications Branch

This branch works towards the provision of knowledge, intelligence, insight and advice to support the PSC's ability to champion an independent and professional Public Service. By gathering the main PSC policy, regulatory, information management and monitoring functions together, this Branch facilitates the goal of providing strategic advice to the Commission and supporting the front lines with their operational challenges. Part of its role is to conduct strategic planning, analysis, research and program development. It has an integrated information management function that includes data and information gathering and assessment activities. It is also involved in conducting liaison with stakeholders, in reporting to Parliament and other parties, and in providing communication services on behalf of the PSC.

Recourse Branch

This branch provides independent recourse processes in support of the merit principle in order to protect the public interest and to promote the application of merit, fairness, equity and transparency, through effective intervention and education. It also ensures that appropriate independence of the quasi-judicial appeals and investigations function exists and is seen to exist. Part of its role is to provide training, advice and assistance to departments, unions, other organizations and individuals.

Corporate Management Branch

This branch provides central services and systems in support of corporate management and PSC program activities. It includes the activities of the President and Commissioners, corporate policy and strategic planning, management systems and policies, finance, human resource management, informatics, internal audit and evaluation, and other administrative and support services.

Offices of the Public Service Commission

All PSC offices provide services in both official languages.

Internet

http://www.psc-cfp.gc.ca

Headquarters

L'Esplanade Laurier, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Information: (613) 992-9562
Facsimile: (613) 992-9352

Regional and District Offices

ATLANTIC

Regional Office
1557 Hollis Street, 3rd Floor
P.O. Box 1664, Halifax CRO
Halifax, Nova Scotia
B3J 3V3
Information: (902) 426-2990
Facsimile: (902) 426-0507
TTY: (902) 426-6246

District Office
777 Main Street, 7th Floor
Moncton, New Brunswick
E1C 1E9
Information: (506) 851-6616
Facsimile: (506) 851-6618
TTY: (506) 851-6624

District Offices
10 Fort William Road, 1st Floor
St. John's, Newfoundland
A1C 1K4
Information: (709) 772-4812
Facsimile: (709) 772-4316
TTY: (709) 772-4317

119 Kent Street, Suite 420
Charlottetown, P.E.I.
C1A 1N3
Information: (902) 368-0444
Facsimile: (902) 566-7036
TTY: (902) 566-7039

QUÉBEC

Regional Office
200 René-Lévesque Boulevard West
East Tower, 8th Floor
Montreal, Quebec
H2Z 1X4
Information: (514) 283-5776
Facsimile: (514) 283-6380
TTY: (514) 283-2467

District Office
1122 St-Louis Road, 3rd Floor
Sillery, Quebec
G1S 1E5
Information: (418) 648-3230
Facsimile: (418) 648-4575
TTY: (418) 648-7273

NATIONAL CAPITAL AND EASTERN ONTARIO

Regional Office
66 Slater Street, 3rd Floor
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Information: (613) 996-8436
Facsimile: (613) 996-8048
TTY: (613) 996-1205

CENTRAL AND SOUTHERN ONTARIO

Regional Office

36 Adelaide Street East
4th Floor East
Mackenzie Building
Toronto, Ontario
M5C 1J6
Information: (416) 973-4636
Facsimile: (416) 973-1883
TTY: (416) 973-2269

CENTRAL PRAIRIES

Regional Office

344 Edmonton Street, Room 100
Winnipeg, Manitoba
R3B 2L4
Information: (204) 984-4636
Facsimile: (204) 983-8188
TTY: (204) 983-6066

District Office

1955 Smith Street, Suite 400
Regina, Saskatchewan
S4P 2N8
Information: (306) 780-5627
Facsimile: (306) 780-5723
TTY: (306) 780-6719

ALBERTA, NORTHWEST TERRITORIES, PACIFIC AND YUKON

Regional Office

9700 Jasper Avenue, Room 830
Edmonton, Alberta
T5J 4G3
Information: (403) 495-7444
Facsimile: (403) 495-2098
TTY: (403) 495-3130

District Offices

757 West Hastings Street, Suite 210
Vancouver, British Columbia
V6C 3M2
Information: (604) 666-0350
Facsimile: (604) 666-6808
TTY: (604) 666-6868

1230 Government Street, Room 539
Victoria, British Columbia
V8W 3M4
Information: (250) 363-8120
Facsimile: (250) 363-0558
TTY: (250) 363-0564

300 Main Street, Suite 400
Whitehorse, Yukon
Y1A 2B5
Information: (867) 667-3900
Facsimile: (867) 668-5033
TTY: (867) 668-4107

4914 50th Street
P.O. Box 2730
Yellowknife, Northwest Territories
X1A 2R1
Information: (867) 669-2840
Facsimile: (867) 669-2848

Index

Accountability, 4, 6, 8 , 12-14, 50

Accelerated Executive Development Program (AEXDP), 22-23, 28

Appeal(s), 8, 19, 29-30, 34, 36, 49, 55

Appointment(s), 2, 29, 31-34, 36-46, 48, 50, 52-54

Career Assignment Program (CAP), 21-22

Client(s), 2, 8, 10-12, 26, 55

Collective Management of Assistant Deputy Ministers (ADMs), 23, 28

Competencies, 2, 6-7, 9, 21, 25, 28

Consultation(s), 10, 12-13, 18, 22, 24, 28

Demographic(s), 4, 8, 13, 19

Deployment(s), 23, 25, 30, 33-34, 36, 39, 48-49, 53

Diversity, 12, 16, 18

Employee Representatives, 12-13, 25, 29

Employment Equity, 11, 13, 16-19, 25,33, 38, 44, 55

Federal Student Work Experience Program, 21, 37

Governance, 4, 8, 26

Human Resources (HR), 6, 12, 15-17, 22, 24, 42, 50

Human Resources Managment, 12-16, 28

Interchange Canada, 22

International, 4, 18, 24, 26, 38, 42, 50

Internet, 17, 19, 20, 29, 56

Information Technology/Information Management (IT/IM), 15, 19-20, 24

Investigations, 47

Knowledge, 6-7, 17, 19, 22

Language Training, 26

La Relève, 13, 15-16, 21-22, 26, 28

Learning, 9-10, 17, 25-26, 28, 55

Management Trainee Program (MTP), 19, 21, 46

Matching People with Work (MPW), 19-21

Merit, 2, 8-10, 14-15, 20, 26, 31, 34, 44, 55

Mission, 2

Non-partisanship, 2, 6-10, 13-14, 19, 26, 31

Objectives, 2

Post-Secondary Recruitment (PSR), 21, 36, 46

Prequalification Process for Assistant Deputy Ministers (ADMPQP), 22-23, 28

Public Service Employment Act (PSEA), 1-2, 12, 14, 16, 29, 31, 33-34, 36-38, 48-51, 54

Regions/Regional, 12, 14-15, 17, 20-21, 23, 26-27, 29, 41-42, 46, 55-57

Recourse, 12, 14-15, 29-30, 34, 55

Recruitment, 11-12, 15-21, 26, 28, 36-38

Representative, 2, 6-8, 10, 13-14, 16-17, 22-23, 30, 55

Renewal, 4, 19, 22

Resourcing, 55

Special Measures Initiative Program (SMIP), 17-

Staffing, 6, 8, 10-15, 23-24, 26, 28, 30, 32, 37-3 50, 55

Staffing Reform, 6, 11-12, 14-15, 28

Values, 2, 4-10, 12-15, 20, 27, 29-30

Vision, 2, 10

Index

Appels, 8, 29-30, 34-37, 49, 55

Apprentissage, 11, 25-26, 28, 55

Clients / clientes, 2, 8, 10-12, 26

Compétences, 2, 7-8, 22, 24-25, 28

Consultations, 10, 12-13, 24, 28-29

Déploiements, 23, 33, 39, 48

Diversité, 12, 16, 18

Données démographiques, 19

Dotation, 6-8, 10-15, 23-24, 26, 28, 30, 32, 37, 38, 50-55

Échanges Canada, 22

Enquêtes, 29-30, 37, 47, 55

Équité en matière d'emploi, 11, 13, 16-19, 25, 33, 38, 44, 55

Formation linguistique, 26

Gestion des ressources humaines, 12-16, 28

Gestion collective des sous-ministres adjoints (SMA), 23, 24, 28

Impartialité politique, 10, 26, 29

International, 4, 18, 26, 38, 42, 50

Internet, 17, 19, 20, 29, 56

Jumelage des gens et des emplois (JGE), 19-21

La Relève, 13, 15-16, 21-22, 26, 28

Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), 1-2, 12, 14, 16, 29, 31, 33-34, 36-39, 48-51, 54

Mérite, 2, 8-10, 14-15, 20, 26, 31, 33, 34, 44, 55

Mission, 2

Nominations, 29, 32-46, 48, 52-54

Non-partisane, 2, 6-10, 13-14, 19, 26, 31

Objectifs, 2

Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPQSMA), 23, 28

Programme d'initiatives des mesures spéciales (PIMS), 17-18

Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), 22

Programme de perfectionnement accéléré des cadres de direction (PPACD), 21

Programme de stagiaires en gestion (PSG), 19, 21, 46

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, 21, 37

Recours, 12, 14-15, 29-30, 34, 55

Recrutement, 11-12, 15-22, 27-28, 35-39

Recrutement postsecondaire (RPS), 21, 36, 46

Réforme de la dotation, 6, 11-12, 14-15, 28

Régions / régional, 12, 14-15, 17, 20-21, 23, 26-27, 29, 42, 46, 55-58

Renouvellement, 4, 19, 55

Représentative, 2, 6-8, 14, 16-17, 55

Représentants des membres du personnel, 13, 25, 2

Représentants des employés et employées, 12, 13

Responsabilisation, 4, 8, 12-14

Ressources humaines (RH), 6, 12, 15-17, 22, 24, 42, 50

Savoir, 6-7, 9

Technologie de l'information / Gestion de l'information (TI/GI), 15, 19, 20, 24, 28

Valeurs, 2, 4-10, 12-15, 20, 27, 30

Vision, 2-10

CAPITALE NATIONALE ET EST DE L'ONTARIO

Bureau régional

66, rue Slater, 3e étage
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Renseignements : (613) 996-8436
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : (613) 996-1205

CENTRE ET SUD DE L'ONTARIO

Bureau régional

36, rue Adelaide Est
4e étage est
Édifice Mackenzie
Toronto (Ontario)
M5C 1J6
Renseignements : (416) 973-4636
Télécopieur : (416) 973-1883
ATS : (416) 973-2269

RÉGION CENTRALE DES PRAIRIES

Bureau régional

344, rue Edmonton, bureau 100
Winnipeg (Manitoba)
R3B 2L4
Renseignements : (204) 984-4636
Télécopieur : (204) 983-8188
ATS : (204) 983-6066

Bureau de district

1955, rue Smith, bureau 400
Regina (Saskatchewan)
S4P 2N8
Renseignements : (306) 780-5627
Télécopieur : (306) 780-5723
ATS : (306) 780-6719

ALBERTA, TERRITOIRES DU NORD-OUEST, PACIFIQUE ET YUKON

Bureau régional

9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta)
T5J 4G3
Renseignements : (403) 495-7444
Télécopieur : (403) 495-2098
ATS : (403) 495-3130

Bureaux de district

757, rue Hastings Ouest, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6C 3M2
Renseignements : (604) 666-0350
Télécopieur : (604) 666-6808
ATS : (604) 666-6868

1230, rue Government, bureau 539
Victoria (Colombie-Britannique)
V8W 3M4
Renseignements : (250) 363-8120
Télécopieur : (250) 363-0558
ATS : (250) 363-0564

300, rue Main, bureau 400
Whitehorse (Yukon)
Y1A 2B5
Renseignements : (867) 667-3900
Télécopieur : (867) 668-5033
ATS : (867) 668-4107

4914, 50e Rue
C.P. 2730
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2R1
Renseignements : (867) 669-2840
Télécopieur : (867) 669-2848

Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet

http://www.psc-cfp.gc.ca

Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Bureaux régionaux et de district

ATLANTIQUE

Bureau régional
1557, rue Hollis, 3e étage
C.P. 1664, Halifax CRO
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3V3
Renseignements : (902) 426-2990
Télécopieur : (902) 426-0507
ATS : (902) 426-6246

Bureau de district
777, rue Main, 7e étage
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 1E9
Renseignements : (506) 851-6616
Télécopieur : (506) 851-6618
ATS : (506) 851-6624

Bureaux de district
10, route Fort William, 1er étage
St. John's (Terre-Neuve)
A1C 1K4
Renseignements : (709) 772-4812
Télécopieur : (709) 772-4316
ATS : (709) 772-4317

119, rue Kent, bureau 420
Charlottetown (Î.-P.-É.)
C1A 1N3
Renseignements : (902) 368-0444
Télécopieur : (902) 566-7036
ATS : (902) 566-7039

QUÉBEC

Bureau régional
200, boul. René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec)
H2Z 1X4
Renseignements : (514) 283-5776
Télécopieur : (514) 283-6380
ATS : (514) 283-2467

Bureau de district
1122, chemin St-Louis, 3e étage
Sillery (Québec)
G1S 1E5
Renseignements : (418) 648-3230
Télécopieur : (418) 648-4575
ATS : (418) 648-7273

Une nouvelle image pour la Commission de la fonction publique

L'actuelle transformation de la fonction publique suppose un système de gestion des ressources humaines à l'échelle du gouvernement qui exige davantage de savoir, de stratégie, de planification et de prévision. C'est dans ce contexte que la Commission de la fonction publique est en train de se repositionner afin de comprendre, d'aider et d'appuyer le processus de changement et de servir de catalyseur au renouvellement de la fonction publique. Nous sommes en train de réorienter nos activités, nos systèmes et nos pratiques afin de relever les défis qui nous attendent et de mieux servir notre clientèle. Nous y parviendrons grâce au travail de nos quatre directions générales nouvellement structurées, décrites ci-après.

La Direction générale du renouvellement du personnel et de l'apprentissage

Cette direction générale, de concert avec les ministères et organismes, s'assure de la présence d'un système de renouvellement du personnel et d'apprentissage afin de constituer une fonction publique hautement compétente, non-partisane et représentative de la société canadienne. Ses produits et services sont offerts aux ministères et organismes par l'entremise de guichets uniques à l'administration centrale et dans les régions. Elle gère les rapports avec les partenaires et les intervenants ministériels et régionaux. Ses travaux portent également sur la conception de programmes et de politiques d'exploitation ainsi que sur la prestation de toutes les activités de dotation, y compris les programmes d'échanges et de perfectionnement pour le groupe de la direction. De plus, au nom du Secrétariat du Conseil du Trésor, elle est responsable de l'exécution des initiatives d'équité en matière d'emploi, de l'administration des priorités et des programmes généraux de perfectionnement.

La Direction générale des politiques, de la recherche et des communications

Cette direction générale offre les connaissances, l'information, la réflexion stratégique et les avis qui renforcent la capacité de la CFP d'être le maître d'œuvre d'une fonction publique indépendante et professionnelle. En regroupant les principales fonctions de la CFP que sont l'élaboration des politiques, des règlements, de gestion de l'information et de la surveillance, cette direction générale contribue à offrir des avis stratégiques à la Commission et à soutenir les fonctionnaires de première ligne qui relèvent les défis opérationnels. Une partie de son rôle consiste à effectuer de la planification stratégique, des analyses, de la recherche et de l'élaboration de programmes. Elle a une fonction de gestion de l'information intégrée qui comprend la collecte de données et d'information ainsi que des activités d'évaluation. Elle participe également à l'établissement de liens avec les intervenants, à la présentation de rapports au Parlement et à d'autres parties et à la prestation de services de communication au nom de la CFP.

La Direction générale des recours

Cette direction générale offre des mécanismes de recours indépendants à l'appui du principe du mérite afin de protéger l'intérêt public et de favoriser la mise en application du mérite, de l'objectivité, de l'équité et de la transparence grâce à des interventions efficaces et à de l'éducation. Elle veille également à faire en sorte que l'indépendance que doit avoir la fonction quasi-judiciaire relative aux appels et aux enquêtes soit présente et soit perçue comme telle. Une partie de son rôle consiste à offrir de la formation, des avis et de l'aide aux ministères, aux syndicats, à d'autres organisations et à des personnes.

La Direction générale de la gestion ministérielle

Cette direction générale regroupe les services et les systèmes centraux qui appuient la gestion ministérielle et les activités des programmes de la CFP. On s'y occupe des activités de la présidente et des commissaires, de la planification stratégique et des politiques ministérielles, des systèmes et politiques de gestion, des finances, de la gestion des ressources humaines, de l'informatique, de la vérification et de l'évaluation internes ainsi que d'autres services d'administration et de soutien.

Décrets d'exemption concernant certaines nominations

En plus des exemptions générales, du 1er avril 1997 au 31 mars 1998, la Commission a soustrait 11 personnes aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée limitée ou «à titre amovible».

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 1997-826 1997.06.13	à titre amovible à compter du 23 juin 1997	Nicole Jauvin	Sous-greffière du Conseil privé et conseillère juridique
C.P. 1997-828 1997.06.13	à titre amovible à compter du 14 juillet 1997	David A. Dodge	Conseiller spécial auprès du ministre des Finances
C.P. 1997-1114 1997.08.22	à titre amovible à compter du 22 août 1997	James Karl Bartleman	Conseiller de la politique étrangère auprès du Premier ministre et secrétaire adjoint du Cabinet (Politique étrangère et Défense)
C.P. 1997-1724 1997.11.21	à titre amovible à compter du 21 novembre 1997	Larry Murray	Sous-ministre délégué des Pêches et des Océans
C.P. 1997-1726 1997.11.21	à titre amovible à compter du 5 janvier 1998	Verna Bruce	Sous-ministre déléguée des Anciens combattants
C.P. 1997-1728 1997.11.21	à titre amovible à compter du 8 décembre 1997	Michelle Comeau	Sous-ministre déléguée de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
C.P. 1997-1730 1997.11.21	à titre amovible à compter du 21 novembre 1997	Samy Watson	Sous-secrétaire du Cabinet (Planification et Consultation)
C.P. 1998-109 1998.01.30	à titre amovible à compter du 2 février 1998	Louise Fréchette	Conseillère spéciale auprès du ministre des Affaires étrangères
C.P. 1998-178 1998.02.13	à titre amovible à compter du 13 février 1998	Donald Drummond	Sous-ministre délégué des Finances
C.P. 1998-181 1998.02.13	à titre amovible à compter du 30 mars 1997	J. Michael Horgan	Premier vice-président et sous-ministre délégué de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique
C.P. 1998-343 1998.03.12	à titre amovible à compter du 12 mars 1998	Huguette Labelle	Administratrice générale du Bureau du Canada pour le millénaire

Décret d'exemption de certaines personnes et de certains postes du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux

C.P. 1997-1049, 25 juillet 1997

Le 13 décembre 1996, le gouvernement a annoncé la vente des activités d'imprimerie, d'entreposage et de distribution du Groupe Communication Canada (GCC) à une entreprise d'imprimerie commerciale, la *St. Joseph Corporation*. Environ 600 fonctionnaires de GCC ont obtenu un emploi avec le nouvel employeur. Le gouvernement a toutefois décidé de ne pas privatiser certaines activités telles que la publication de la Gazette du Canada, le Programme des services aux dépositaires, Référence Canada et l'administration des droits d'auteur de la Couronne. Ces fonctions ont été attribuées au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux (TPSGC). Ce décret facilite la nomination à TPSGC de 47 fonctionnaires de GCC qui exécutaient ces fonctions.

Décret d'exemption concernant la nomination ou le déploiement de fonctionnaires qui occupent un poste dont le niveau de rémunération est LA-2B et plus dans des postes du groupe LA (Droit)

C.P. 1997-1050, 25 juillet 1997

Ce décret remplace un décret semblable approuvé en 1995 dont l'application était limitée aux avocats et avocates du ministère de la Justice. Ce décret permet aux avocats et avocates de niveau LA-2B et plus des autres ministères d'être assujettis aux mêmes dispositions que les avocats et avocates du ministère de la Justice lorsqu'ils sont nommés ou mutés à un poste au ministère de la Justice. Le décret a été rendu nécessaire du fait que le ministère de la Justice a récemment modifié sa politique en matière de zone de sélection de façon à ce que les avocats et avocates d'autres ministères puissent participer aux concours internes du ministère de la Justice.

Décret d'exemption de certaines personnes et de certains postes du ministère de la Santé

C.P. 1997-1682, 20 novembre 1997

Ce décret d'exemption a été adopté afin de mettre en œuvre les décisions rendues par un Tribunal des droits de la personne et la Division de première instance de la Cour fédérale, qui ont jugé que S. Chander et N. Joshi étaient compétentes et qu'elles avaient fait l'objet de discrimination et qui ont ordonné qu'elles soient nommées pour une période indéterminée à des postes de niveau 4 du groupe des sciences biologiques (BI).

Décrets d'exemption

Au cours de la période du 1er avril 1997 au 31 mars 1998, la Commission a approuvé les décrets d'exemption suivants.

Décret d'exemption de certains postes et certaines personnes au Centre fiscal de Sudbury (Revenu Canada)

C.P. 1997-740, 20 mai 1997

Ce décret d'exemption a été adopté, à titre de mesure corrective, à la suite d'une enquête que la Commission de la fonction publique a menée au Centre fiscal de Sudbury de Revenu Canada sur la façon dont l'emploi pour une durée déterminée est administré. Cette enquête a permis de constater que sept fonctionnaires nommés pour une période déterminée auraient atteint cinq années de service continu et auraient ainsi été admissibles à une nomination pour une période indéterminée conformément à la politique du Conseil du Trésor sur l'emploi pour une période déterminée de longue durée, si leur emploi avait été régi correctement.

Décret d'exemption et Règlement concernant la nomination de certaines personnes du ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire

C.P. 1997-901, 3 juillet 1997

Afin de promouvoir la collaboration avec l'industrie privée, le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire a lancé au cours des dernières années dans ses 18 Centres de recherche plusieurs projets de recherche comportant la participation de l'industrie privée. Dans le cadre de ces projets de recherche en collaboration avec le secteur privé, les industries fournissent un apport financier en injectant en totalité ou en partie (habituellement 50 %) les fonds nécessaires à leur réalisation. Il arrive fréquemment que l'entreprise qui participe à l'entente de collaboration désire que le centre de recherche embauche des chercheurs scientifiques ou des techniciens ou techniciennes qui sont soit à son emploi ou qui lui sont connus et qu'elle juge compétents.

Le ministère a besoin de plus de flexibilité dans le recrutement et la nomination de participants et de participantes de l'extérieur de la fonction publique pour une période déterminée dans le cadre de ces ententes de recherche en collaboration et ce, à titre de projet pilote d'une durée d'environ deux ans. Il a désigné le Centre de recherche et de développement en horticulture de Saint-Jean-sur-Richelieu et le Centre de recherche de Lethbridge comme sites de ce projet pilote. Les personnes ainsi nommées doivent posséder les compétences requises conformément aux normes de sélection et d'évaluation établies par la Commission. Le décret sera en vigueur jusqu'au 30 juin 1999.

dustrie Canada	◆ Pouvoir d'embaucher dans certaines circonstances du personnel pour une courte période (90 jours civils) pour des postes de CO-01 et CO-02 et ES-02 et ES-03 au Bureau de la concurrence, en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* *1997-09-04*
	◆ Pouvoir d'accorder des promotions sans concours à des examinateurs et examinatrices de brevets d'invention niveau SG-PAT-02 à SG-PAT-03 et SG-PAT-04, dans le cadre du Programme de formation des examinateurs de brevets d'invention, en vertu de l'alinéa 4(2) *a)* du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* *1998-03-19*
stice Canada	◆ Pouvoir d'embaucher dans certaines circonstances du personnel pour une courte période (90 jours civils) pour tous les groupes et niveaux (à l'exception des groupes EX et MM et des programmes étudiants), en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* *1997-09-04, révision 1998-01-22*
êches et Océans	◆ Pouvoir d'accorder des promotions sans concours à des agents et à des agentes des pêches de niveau GT-01 à GT-02 et GT-03 dans le cadre du Programme de formation des agents des pêches, conformément à l'alinéa 4(2) *a)* du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* *1997-04-23*
	◆ Pouvoir d'accorder des promotions sans concours à des officiers de navires de niveau SO-MAO-02 à SO-MAO-03 dans le cadre du Programme de formation des équipages et des officiers de navires, conformément à l'alinéa 4(2) *a)* du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* *1997-11-26*
essources naturelles Canada	◆ Pouvoir d'embaucher dans certaines circonstances du personnel pour une courte période (90 jours civils) de manière à inclure tous les groupes et niveaux (à l'exception des groupes EX et MM et des programmes étudiants), en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* 1997-09-04
anté Canada	◆ Pouvoir d'embaucher dans certaines circonstances du personnel pour une courte période (90 jours civils) en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* de manière à inclure la plupart des secteurs du ministère, y compris l'Agence d'hygiène et de sécurité au travail *1997-04-17, révision 1998-03-19*
ervice correctionnel anada	◆ Pouvoir de recruter à l'extérieur de la fonction publique pour le groupe et niveau WP-04 *1998-03-19*
ravaux publics et Services ouvernementaux Canada	◆ Pouvoir d'accorder des promotions sans concours à des agents et à des agentes des achats de niveau PG-01 à PG-02 dans le cadre d'un Programme de formation professionnelle applicable à des candidats et à des candidates embauchés au sein du ministère, en vertu de l'alinéa 4(2) *a)* du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* *1998-03-19*

Pouvoirs délégués

ORGANISME	POUVOIR DÉLÉGUÉ
Agence canadienne de développement international	◆ Pouvoir d'accorder des promotions sans concours à des agents et des agentes de développement des niveaux PM-01 à PM-02, PM-03 et PM-04 dans le cadre d'un programme de formation professionnelle à l'intention de candidats et de candidates recrutés dans des universités canadiennes reconnues, conformément à l'alinéa 4(2)) du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique (REFP)* *1997-07-*
Agence spatiale canadienne	◆ Modification de l'entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation de manière à inclure le pouvoir d'accorder des promotions sans concours (reclassifications) et de nommer sans concours des titulaires de poste de durée déterminée à des postes de durée indéterminée *1997-09-*
Bureau du Secrétaire du Gouverneur général	◆ Pouvoir d'embaucher dans certaines circonstances du personnel pour une courte période (90 jours civils) pour des postes de la catégorie de l'exploitation dans le secteur de l'Accueil, en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* *1997-09-*
Commission de l'immigration et du statut de réfugié	◆ Pouvoir d'embaucher dans certaines circonstances du personnel pour une courte période (90 jours civils) pour tous les groupes et niveaux (à l'exception des groupes EX et MM et des programmes étudiants), en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* *1997-05-*
Défense nationale	◆ Pouvoir de recruter pour des postes autres que ceux du groupe de la direction dans le contexte du programme d'ÉE à l'intention des militaires qui sont devenus handicapés avant l'entrée en vigueur le 13 mars 1997, du paragraphe 40.1 du *REFP;* cette disposition accorde un droit de priorité aux membres des Forces armées canadiennes qui sont devenus handicapés à la suite d'une blessure subie dans une zone de service spécial *1997-06-*
	◆ Pouvoir d'embaucher dans certaines circonstances du personnel pour une courte période (90 jours civils) pour les niveaux 1 à 5 du groupe IS, en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* *1997-04-*
Développement des ressources humaines Canada	◆ Pouvoir d'embaucher dans certaines circonstances du personnel pour une courte période (90 jours civils) pour tous les groupes et niveaux (à l'exception des groupes EX et MM et des programmes étudiants), en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* pour l'administration centrale des Programmes de la sécurité du revenu *1997-06-*

13 Enquêtes

Nombre de plaintes reçues, dossiers ouverts (et motif des plaintes) et dossiers fermés (et résultats)

Période	Plaintes reçues	Dossiers ouverts				Dossiers fermés				
		Total	Ordre inverse du mérite	Harcèlement	*LEFP*/ autre	Total	Fondées	Non fondées	Résolues	Autre
1996-1997	1 178	472	221	146	157	431	116	131	61	123
1997-1998	973	572	29	211	380	497	191	122	73	107

14 Appels (a)

Nombre d'appels reçus et réglés (et résultats)

Période	Appels reçus (dossiers ouverts)	Appels réglés (dossiers fermés)	Accueillis	Rejetés	Retirés		Sans droit d'appel
					Nombre	%	
1996-1997	3 451	2 965	602	481	1 398	47,2	484
1997-1998	5 430	4 829	337	1 154	2 951	61,1	387

Appels (b)

Nombre de méthodes de sélection, ayant fait l'objet d'appels, nombre de dossiers fermés, nombre et pourcentage d'appels accueillis

Période	Appels	Dossiers fermés	Appels accueillis	
			Nombre	%
1996-1997	1 252	1 246	129	10,4
1997-1998	1 853	1 623	139	8,6

Appels (c)

Nombre de décisions rendues, durée moyenne des formalités, nombre et pourcentage de décisions rendues selon la norme

Période	Nombre de décisions	Durée moyenne des formalités	Selon la norme	
			Nombre	%
1996-1997	456	7,8	373	81,2
1997-1998	575	9,4	426	74,1

15 Mutations

Nombre de plaintes, nombre de mutations ayant fait l'objet d'une plainte et nombre de dossiers fermés (et résultats)

Période	Plaintes	Ayant fait l'objet d'une plainte	Dossiers fermés	Plaintes fondées	Plaintes non fondées	Hors compétence	Plaintes retirées	Décisions
1996-1997	122	61	55	8	30	7	10	45
1997-1998	101	63	52	5	14	7	15	26

Évolution des nominations

Nombre de nominations *externes* et *internes*, y compris les nominations d'étudiants et d'étudiantes, les nominations temporaires, les mutations et les nominations visées par la *LEFP*, *du 1er avril 1997 au 31 mars 1998*

	1995-1996	1996-1997	1997-1998
Nominations externes			
Durée indéterminée	1 231	1 027	2 659
Période déterminée (a)	29 856	40 316	25 193
Emploi temporaire	23 571	32 113	35 206
Étudiants et étudiantes	s.o.	s.o.	15 297
Nominations internes			
Promotions	9 925	11 983	19 793
Mutations et déploiements	19 829	20 706	26 025
-mutations	7 679	8 935	9 538
-déploiements	12 150	11 771	16 487
Prorogations de nominations pour une période déterminée	50 293	42 393	39 901
Prorogations d'étudiants et d'étudiantes	s.o.	s.o.	1 095
Nominations intérimaires	14 639	15 052	17 215
Total (b)	**149 345**	**163 593**	**182 384**

a) Avant juin 1993, la CFP ne recueillait pas d'information sur les nominations pour une période déterminée de moins de six mois. Il semble que, même après cette date, elle n'ait pas reçu tous les comptes rendus de ces nominations. Aux fins d'analyse, les nombres de nominations pour une période déterminée ont été estimés à partir du Système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

b) Le total de ce tableau diffère de celui des relevés statistiques parce qu'on a inclus le nombre estimatif des nominations pour une période déterminée (voir la note ci-dessus), les emplois temporaires, les déploiements, de même que les étudiants et les étudiantes. Le total comprend en outre une nomination non spécifiée en 1995-1996 et trois nominations non spécifiées en 1996-1997.

Nota : Les déploiements ont pris effet en avril 1993 et les emplois temporaires, en juin 1993.

Administration des priorités

11

Nombre de prioritaires et de placements de prioritaires, selon le genre de priorité, *du 1er avril 1997 au 31 mars 1998*

Genre de priorité	Reports (a)	Nouveaux prioritaires	Nombre total de prioritaires	Nombre de personnes placées	Démissions/ Retraites	Droits de priorité expirés	Autres	Nombre total de départs	Prioritaires actifs (b)
Priorités statutaires									
Congés autorisés (*article 30*)	384	129	513	175	32	63	0	270	290
Personnel de ministre (*article 39*)	2	35	37	23	0	1	0	24	13
Mises en disponibilité (*article 29*)	641	29	670	97	0	625	1	723	56
Total	**1 027**	**193**	**1 220**	**295**	**32**	**689**	**1**	**1 017**	**359**
Priorités réglementaires									
Personnel excédentaire (*article 39*)	1 014	1 907	2 921	1 165	828	0	0	1 993	819 (c)
Fonctionnaires devenus handicapés (*article 40*)	42	45	87	15	2	17	0	34	52
Réinstallation du conjoint (*article 41*)	418	389	807	236	30	50	1	317	409
Réintégration à un niveau supérieur (*article 42*)	1 202	448	1 650	118	20	562	7	707	933
Total	**2 676**	**2 789**	**5 465**	**1 534**	**880**	**629**	**8**	**3 051**	**2 213**
Total global	**3 703**	**2 982**	**6 685**	**1 829**	**912**	**1 318**	**9**	**4 068**	**2 572**

a) Le nombre de reports du 31 mars 1997 est différent du nombre de dossiers actifs de prioritaires au 31 mars 1997 publié dans le dernier Rapport annuel. Cela est dû à des mises à jour de renseignements au sujet des employés et employées comme, par exemple, le genre de priorité.

b) La somme des nombres dans les colonnes ne correspond pas au nombre de prioritaires actifs à la fin de la période car, dans certains cas, le genre de priorité a changé. Au cours de la période visée, 109 bénéficiaires de priorité d'excédentaire sont devenus bénéficiaires d'une priorité de personne mise en disponibilité

c) Au 31 mars 1998, au nombre des dossiers actifs d'excédentaires figuraient 5 personnes en situation d'excédentaire non rémunéré. Six personnes ont reçu le statut d'excédentaire non rémunéré au cours de l'année financière en question.

Nota : Voir les notes techniques sur les données relatives aux priorités.

Nominations et situation professionnelle

9

Répartition en nombre et en pourcentage, des nominations *internes* et *externes*, selon la situation professionnelle avant et après la nomination, *du 1er avril 1997 au 31 mars 1998*

	Situation après la nomination					
	Durée indéterminée		Période déterminée		Total	
Situation avant la nomination	N.	%	N.	%	N.	%
Durée indéterminée	33 242	84,0	0	0,0	33 242	30,5
Période déterminée	3 653	9,2	49 529	71,4	53 182	48,8
Emploi temporaire	136	0,3	2 363	3,4	2 499	2,3
Autres organismes fédéraux	21	0,1	0	0,0	21	0,0
Grand public	2 424	6,1	17 199	24,8	19 623	18,0
Étudiant et étudiante	78	0,2	231	0,3	309	0,3
Inconnu	18	0,0	5	0,0	23	0,0
Total	39 572	100,0	69 327	100,0	108 899	100,0

Nota : Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

Programmes de recrutement de la Commission de la fonction publique

10

Répartition, en nombre et en pourcentage, des personnes recrutées dans le cadre des programmes de la CFP, selon la région géographique, *du 1er avril 1997 au 31 mars 1998*

	Recrutement postsecondaire (a)		Stagiaires en gestion (b)		Enseignement coopératif (c)		Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (c)	
Région géographique	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Terre-Neuve	5	1,5	0	0,0	81	1,8	308	2,5
Île-du-Prince-Édouard	0	0,0	0	0,0	21	0,5	285	2,3
Nouvelle-Écosse	0	0,0	2	8,3	130	2,8	545	4,4
Nouveau-Brunswick	6	1,7	1	4,2	83	1,8	519	4,2
Québec (sauf la RCN)	28	8,2	2	8,3	288	6,3	1 890	15,4
Région de la Capitale nationale (RCN)	282	82,2	13	54,2	2 310	50,5	2 630	21,4
Ontario (sauf la RCN)	10	2,9	0	0,0	350	7,6	2 429	19,8
Manitoba	2	0,6	1	4,2	46	1,0	737	6,0
Saskatchewan	0	0,0	0	0,0	94	2,1	417	3,4
Alberta	5	1,5	0	0,0	200	4,4	783	6,4
Colombie-Britannique	3	0,9	2	8,3	774	16,9	1 219	9,9
Yukon	0	0,0	0	0,0	14	0,3	55	0,4
Territoires du Nord-Ouest	0	0,0	0	0,0	20	0,4	55	0,4
Étranger	0	0,0	0	0,0	1	0,0	0	0,0
Inconnu	2	0,6	3	12,5	166	3,6	399	3,3
Total	343	100,0	24	100,0	4 578	100,0	12 271	100,0

a) Comprend les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes - le nombre de nominations par voie de recrutement postsecondaire est inférieur aux prévisions cette année, car au 31 mars 1998, les nominations découlant de la campagne de recrutement postsecondaire de 1997-1998 n'avaient pas encore été toutes effectuées. En outre, on a constaté une certaine sous-déclaration par ROD de la part des ministères, ce qui a aussi réduit le nombre de nominations par recrutement postsecondaire par rapport aux prévisions initiales. Enfin, on a connu une certaine difficulté à jumeler les documents concernant les nominations au niveau d'entrée avec les dossiers des candidats et des candidates dans la base de données sur le recrutement postsecondaire. Par conséquent, on ne peut attribuer avec précision une nomination à la campagne de recrutement postsecondaire par opposition à un concours externe au niveau d'entrée. Cette situation a aussi réduit le nombre de nominations déclarées par voie de recrutement postsecondaire par rapport aux prévisions initiales.
b) Voir les notes techniques sur le Programme de stagiaires en gestion.
c) 1 504 nominations reçues avant le 9 avril 1997 sont incluses sous Enseignement coopératif et Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
Nota : Voir les notes techniques concernant les données sur les étudiants et les étudiantes.

Modalité de nomination et groupes linguistiques

7

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations parmi les groupes linguistiques, selon la modalité de nomination, *du 1er avril 1997 au 31 mars 1998*

			Nominations *internes* Modalité de nomination									
	Nominations *externes*		Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)		Total	
Groupe linguistique (b)	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Francophones	6 866	31,4	5 758	29,1	2 769	29,1	14 245	35,8	5 853	34,0	35 491	32,8
Anglophones	15 010	68,6	14 025	70,9	6 752	70,9	25 536	64,2	11 349	66,0	72 672	67,2
Total	**22 452**	**100,0**	**19 793**	**100,0**	**9 538**	**100,0**	**39 901**	**100,0**	**17 215**	**100,0**	108 899	100,0

a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
b) Voir les notes techniques sur la première langue officielle.

Modalité de nomination et langues officielles

8

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon les exigences linguistiques du poste, la modalité de nomination et le groupe linguistique, *du 1er avril 1997 au 31 mars 1998*

	Nominations *externes*					Nominations *internes* (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
Exigence linguistique du poste	N.	%	N.	%	N.	N.	%	N.	%	N.	N.	%	N.	%	N.
Poste bilingue à nomination impérative	952	30,5	2 166	69,5	3188	5 450	29,5	13 019	70,5	18 508	6 402	29,7	15 185	70,3	**21 696**
Poste bilingue à nomination non-impérative															
Conditions :															
• remplies	29	50,0	29	50,0	58	1 186	39,0	1 855	61,0	3 043	1 215	39,2	1 884	60,8	**3 101**
• obligatoires	15	93,8	1	6,3	16	498	93,8	33	6,2	531	513	93,8	34	6,2	**547**
• facultatives	3	100,0	0	0,0	3	183	65,6	96	34,4	279	186	66,0	96	34,0	**282**
Anglais essentiel	12 825	94,7	717	5,3	13 909	47 694	95,7	2 125	4,3	49 924	60 519	95,5	2 842	4,5	**63 833**
Français essentiel	47	1,4	3 356	98,6	3524	143	1,4	10 260	98,6	10 416	190	1,4	13 616	98,6	**13 940**
Anglais ou français essentiel	986	64,0	554	36,0	1554	2 508	67,0	1 235	33,0	3 744	3 494	66,1	1 789	33,9	**5 298**
Inconnu	153	78,1	43	21,9	200	0	0,0	2	100,0	2	153	77,3	45	22,7	**202**
Total	**15 010**	**68,6**	**6 866**	**31,4**	**22 452**	**57 662**	**66,8**	**28 625**	**33,2**	**86 447**	**72 672**	**67,2**	**35 491**	**32,8**	**108 899**

a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
b) Voir les notes techniques sur la première langue officielle.

5 Mode et modalité de nomination

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon le mode et la modalité de nomination, *du 1er avril 1997 au 31 mars 1998*

			Nominations *internes* Modalité de nomination									
	Nominations *externes*		Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)		Total	
Mode de nomination	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Concours public	16 668	74,2	1 329	6,7	2 515	26,4	0	0,0	0	0,0	20 512	18,
Concours interne	3 694	16,5	8 725	44,1	3 003	31,5	0	0,0	0	0,0	15 422	14,
Sans concours												
• Norme de compétence	0	0,0	7 714	39,0	146	1,5	0	0,0	0	0,0	7 860	7,
• Autres modes fondés sur le mérite relatif	1 288	5,7	1 682	8,5	2 650	27,8	39 901	100,0	0	0,0	45 521	41,
Intérimaires	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	17 215	100,0	17 215	15,
Autres (b)	802	3,6	343	1,7	1 224	12,8	0	0,0	0	0,0	2 369	2,
Total	**22 452**	**100,0**	**19 793**	**100,0**	**9 538**	**100,0**	**39 901**	**100,0**	**17 215**	**100,0**	108 899	100,

a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
b) Comprend les nominations effectuées aux titres suivants : Programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi, priorités, mesures correctives et décrets d'exemption.

6 Modalité de nomination et groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations parmi les groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi, selon la modalité de nomination, *du 1er avril 1997 au 31 mars 1998*

			Nominations *internes* Modalité de nomination									
	Nominations *externes*		Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)		Total	
Groupe désigné au titre de l'équité en matière d'emploi (b)	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Femmes	13 535	61,6	10 354	52,3	5 712	59,9	27 037	67,9	10 181	59,2	66 819	61,7
Membres des groupes de minorités visibles	640	2,9	1 182	6,0	500	5,2	1 729	4,3	805	4,7	4 856	4,5
Personnes handicapées	322	1,4	587	3,0	259	2,7	917	2,3	544	3,2	2 629	2,4
Autochtones	449	2,0	511	2,6	262	2,7	1 024	2,6	399	2,3	2 645	2,4
Total (c)	**22 452**	**100,0**	**19 793**	**100,0**	**9 538**	**100,0**	**39 901**	**100,0**	**17 215**	**100,0**	108 899	100,0

a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
b) Voir les notes techniques concernant les données sur l'équité en matière d'emploi.
c) La somme des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi ne correspond pas au total en raison de comptages doubles et de l'absence d'hommes dans ces comptes.

Modalité de nomination et ministère *(suite)*

Ministère	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination: Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)		Total	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Commission de la fonction publique du Canada	133	0,6	114	0,6	48	0,5	166	0,4	122	0,7	583	0,5
Commission nationale des libérations conditionnelles	11	0,0	28	0,1	6	0,1	35	0,1	35	0,2	115	0,1
Conseil canadien des relations de travail	7	0,0	9	0,0	1	0,0	8	0,0	1	0,0	26	0,0
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	19	0,1	29	0,1	11	0,1	71	0,2	36	0,2	166	0,2
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat	40	0,2	135	0,7	23	0,2	60	0,2	65	0,4	323	0,3
Cour canadienne de l'impôt	28	0,1	17	0,1	13	0,1	56	0,1	18	0,1	132	0,1
Cour fédérale du Canada	43	0,2	22	0,1	11	0,1	64	0,2	10	0,1	150	0,1
Cour suprême du Canada	30	0,1	7	0,0	3	0,0	21	0,1	6	0,0	67	0,1
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	34	0,2	13	0,1	4	0,0	28	0,1	13	0,1	92	0,1
Défense nationale (fonctionnaires)	1 117	5,0	964	4,9	516	5,4	2 325	5,8	618	3,6	5 540	5,1
Développement des ressources humaines Canada	1 896	8,4	1 590	8,0	1 160	12,2	7 013	17,6	2 648	15,4	14 307	13,1
Environnement Canada	257	1,1	248	1,3	114	1,2	341	0,9	222	1,3	1 182	1,1
Finances Canada	56	0,2	118	0,6	25	0,3	24	0,1	36	0,2	259	0,2
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	283	1,3	234	1,2	154	1,6	375	0,9	131	0,8	1 177	1,1
Industrie Canada	650	2,9	846	4,3	319	3,3	716	1,8	511	3,0	3 042	2,8
Justice Canada	295	1,3	284	1,4	142	1,5	689	1,7	145	0,8	1 555	1,4
Office des transports du Canada	14	0,1	28	0,1	9	0,1	18	0,0	63	0,4	132	0,1
Office national de l'énergie	19	0,1	89	0,4	42	0,4	24	0,1	30	0,2	204	0,2
Patrimoine canadien	882	3,9	331	1,7	238	2,5	847	2,1	371	2,2	2 669	2,5
Pêches et Océans	1 274	5,7	1 090	5,5	998	10,5	1 853	4,6	1 281	7,4	6 496	6,0
Ressources naturelles Canada	397	1,8	475	2,4	156	1,6	544	1,4	247	1,4	1 819	1,7
Revenu Canada	9 066	40,4	6 005	30,3	2 557	26,8	14 207	35,6	5 378	31,2	37 213	34,2
Santé Canada	666	3,0	553	2,8	246	2,6	1 428	3,6	516	3,0	3 409	3,1
Service correctionnel Canada	1 115	5,0	1 241	6,3	836	8,8	1 499	3,8	1 158	6,7	5 849	5,4
Solliciteur général Canada	15	0,1	30	0,2	6	0,1	29	0,1	23	0,1	103	0,1
Statistique Canada	386	1,7	910	4,6	167	1,8	744	1,9	207	1,2	2 414	2,2
Transports Canada	480	2,1	799	4,0	193	2,0	633	1,6	369	2,1	2 474	2,3
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	534	2,4	1 039	5,2	345	3,6	949	2,4	982	5,7	3 849	3,5
Tribunal canadien du commerce extérieur	8	0,0	6	0,0	5	0,1	10	0,0	2	0,0	31	0,0
Autres ministères (c)	1	0,0	12	0,1	8	0,1	7	0,0	3	0,0	31	0,0
Total	**22 452**	**100,0**	**19 793**	**100,0**	**9 538**	**100,0**	**39 901**	**100,0**	**17 215**	**100,0**	**108 899**	**100,0**

a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
b) L'Agence canadienne d'inspection des aliments n'apparaîtra pas dans le Rapport annuel de l'an prochain.
c) Cette rubrique s'applique aux ministères qui ont déclaré moins de 25 nominations en 1997-1998.

Modalité de nomination et ministère

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon le ministère et la modalité de nomination, *du 1er avril 1997 au 31 mars 1998*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination									
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)		Total	
Ministère	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Affaires indiennes et du Nord Canada	200	0,9	233	1,2	97	1,0	7	0,0	6	0,0	543	0
Affaires étrangères et Commerce international	152	0,7	279	1,4	51	0,5	332	0,8	106	0,6	920	0
Agence canadienne d'inspection des aliments (b)	89	0,4	41	0,2	58	0,6	113	0,3	106	0,6	407	0
Agence canadienne d'évaluation environnementale	6	0,0	4	0,0	0	0,0	22	0,1	9	0,1	41	0
Agence canadienne de développement international	64	0,3	185	0,9	43	0,5	121	0,3	269	1,6	682	0
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	13	0,1	37	0,2	4	0,0	7	0,0	12	0,1	73	0
Agence de promotion économique du Canada atlantique	29	0,1	49	0,2	19	0,2	29	0,1	20	0,1	146	0
Agence spatiale canadienne	44	0,2	44	0,2	20	0,2	128	0,3	36	0,2	272	0
Agriculture et Agroalimentaire Canada	926	4,1	601	3,0	281	2,9	1 726	4,3	424	2,5	3 958	3
Anciens combattants Canada	245	1,1	234	1,2	147	1,5	473	1,2	274	1,6	1 373	1
Archives nationales du Canada	33	0,1	35	0,2	14	0,1	62	0,2	29	0,2	173	0
Bibliothèque nationale du Canada	10	0,0	28	0,1	4	0,0	20	0,1	20	0,1	82	0
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	16	0,1	15	0,1	1	0,0	3	0,0	7	0,0	42	0
Bureau d'information du Canada	9	0,0	12	0,1	9	0,1	18	0,0	6	0,0	54	0
Bureau de la Coordonnatrice de la situation de la femme	20	0,1	8	0,0	1	0,0	46	0,1	3	0,0	78	0
Bureau des passeports	77	0,3	48	0,2	31	0,3	217	0,5	57	0,3	430	0
Bureau du Conseil privé	82	0,4	106	0,5	54	0,6	157	0,4	73	0,4	472	0
Bureau du Directeur général des élections	182	0,8	71	0,4	19	0,2	475	1,2	46	0,3	793	0
Bureau du Secrétaire du Gouverneur général	12	0,1	11	0,1	2	0,0	9	0,0	8	0,0	42	0
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	22	0,1	21	0,1	6	0,1	6	0,0	21	0,1	76	0
Centre canadien de gestion	8	0,0	23	0,1	15	0,2	4	0,0	10	0,1	60	0
Citoyenneté et Immigration Canada	272	1,2	283	1,4	223	2,3	579	1,5	279	1,6	1 636	1
Commissariat aux langues officielles	1	0,0	7	0,0	1	0,0	16	0,0	12	0,1	37	0
Commission canadienne des droits de la personne	28	0,1	38	0,2	14	0,1	50	0,1	17	0,1	147	0
Commission canadienne des grains	132	0,6	47	0,2	28	0,3	339	0,8	21	0,1	567	0
Commission de l'immigration et du statut de réfugié	24	0,1	67	0,3	40	0,4	158	0,4	97	0,6	386	0

suite

Modalité de nomination et région géographique

3

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon la région géographique et la modalité de nomination, *du 1er avril 1997 au 31 mars 1998*

			Nominations *internes* Modalité de nomination									
	Nominations *externes*		Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)		Total	
Région géographique	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Terre-Neuve	1 383	6,2	343	1,7	329	3,4	1 205	3,0	506	2,9	3 766	3,5
Île-du-Prince-Édouard	224	1,0	187	0,9	95	1,0	593	1,5	423	2,5	1 522	1,4
Nouvelle-Écosse	864	3,8	867	4,4	419	4,4	1 254	3,1	804	4,7	4 208	3,9
Nouveau-Brunswick	591	2,6	632	3,2	309	3,2	1 168	2,9	432	2,5	3 132	2,9
Québec (sauf la RCN)	4 251	18,9	2 484	12,5	1 522	16,0	9 510	23,8	2 441	14,2	20 208	18,6
Région de la Capitale nationale (RCN)	5 844	26,0	7 084	35,8	2 334	24,5	9 425	23,6	6 752	39,2	31 439	28,9
Ontario (sauf la RCN)	2 877	12,8	2 879	14,5	1 590	16,7	5 102	12,8	2 382	13,8	14 830	13,6
Manitoba	1 164	5,2	837	4,2	458	4,8	3 968	9,9	631	3,7	7 058	6,5
Saskatchewan	549	2,4	433	2,2	221	2,3	602	1,5	342	2,0	2 147	2,0
Alberta	1 139	5,1	1 312	6,6	730	7,7	1 580	4,0	735	4,3	5 496	5,0
Colombie-Britannique	2 882	12,8	2 515	12,7	1 449	15,2	5 288	13,3	1 708	9,9	13 842	12,7
Yukon	56	0,2	60	0,3	36	0,4	52	0,1	12	0,1	216	0,2
Territoires du Nord-Ouest	108	0,5	35	0,2	27	0,3	62	0,2	32	0,2	264	0,2
Étranger	10	0,0	124	0,6	7	0,1	3	0,0	10	0,1	154	0,1
Inconnu	510	2,3	1	0,0	12	0,1	89	0,2	5	0,0	617	0,6
Total	**22 452**	**100,0**	**19 793**	**100,0**	**9 538**	**100,0**	**39 901**	**100,0**	**17 215**	**100,0**	**108 899**	**100,0**

a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

Modalité de nomination et durée d'emploi

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon la durée d'emploi et la modalité de nomination, *du 1er avril 1997 au 31 mars 1998*

			Nominations *internes* Modalité de nomination									
	Nominations *externes*		Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)		Total	
Durée d'emploi	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Durée indéterminée	2 659	11,8	17 260	87,2	5 495	57,6	0	0,0	14 158	82,2	39 572	36
Période déterminée (b)	19 793	88,2	2 533	12,8	4 043	42,4	39 901	100,0	3 057	17,8	69 327	63
Total	**22 452**	**100,0**	**19 793**	**100,0**	**9 538**	**100,0**	**39 901**	**100,0**	**17 215**	**100,0**	**108 899**	**100**

a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
b) Voir les notes techniques sur les nominations pour une période déterminée.

Modalité de nomination et catégorie professionnelle

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination, *du 1er avril 1997 au 31 mars 1998*

			Nominations *internes* Modalité de nomination									
	Nominations *externes*		Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)		Total	
Catégorie professionnelle	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Groupe de la direction	31	0,1	483	2,4	55	0,6	4	0,0	276	1,6	849	0
Scientifique et professionnelle	1 512	6,7	2 643	13,4	696	7,3	1 973	4,9	1 308	7,6	8 132	7
Administration et service extérieur	4 046	18,0	10 275	51,9	2 699	28,3	4 544	11,4	9 680	56,2	31 244	28
Technique	1 313	5,8	1 980	10,0	743	7,8	2 406	6,0	1 095	6,4	7 537	6
Soutien administratif	10 768	48,0	3 310	16,7	3 974	41,7	25 819	64,7	3 701	21,5	47 572	43
Exploitation	3 148	14,0	937	4,7	1 262	13,2	4 829	12,1	998	5,8	11 174	10
Sans objet (b)	1 634	7,3	165	0,8	109	1,1	326	0,8	157	0,9	2 391	2
Total	**22 452**	**100,0**	**19 793**	**100,0**	**9 538**	**100,0**	**39 901**	**100,0**	**17 215**	**100,0**	**108 899**	**100**

a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
b) Nominations à l'égard desquelles la classification type des professions ne s'applique pas. Voir les notes techniques sur les catégories professionnelles.

période leur donnant droit à une priorité de fonctionnaire excédentaire. Dans ces cas, il n'y a pas eu de droit de priorité. Le SAP est le répertoire qu'utilise la Commission pour mettre en valeur, auprès des ministères ayant des postes à doter, la candidature des fonctionnaires bénéficiant d'une priorité statutaire ou réglementaire. Ce répertoire comprend les fonctionnaires déclarés excédentaires par les ministères, ainsi que tous les autres bénéficiant d'une priorité statutaire ou réglementaire.

Données sur les étudiants et les étudiantes

Depuis l'entrée en vigueur du décret d'exclusion pour les programmes d'emploi pour étudiants, le 9 avril 1997, les étudiants et étudiantes sont soustraits aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*, à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces personnes recrutées n'étant plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la *LEFP*, le tableau 10 a été modifié de manière à englober tout le recrutement (plutôt que le nombre de nominations).

Évolution des nominations

Le tableau 12 diffère des autres parce qu'il comprend les nominations pour une période déterminée, les emplois temporaires, les déploiements et les emplois d'étudiants et d'étudiantes. Selon ce même tableau, en 1997-1998, il y a eu 182 384 nominations ***internes*** et ***externes*** à la fonction publique, soit une augmentation de 11,5 % par rapport à l'exercice précédent. Le nombre de nominations internes sous forme de promotions (19 793), de mutations (9 538) et de déploiements (16 487) a augmenté depuis 1996-1997. Les nominations externes pour une durée indéterminée (2 659) ont augmenté de 159 % par rapport à 1996-1997. Les nominations pour une période déterminée semblent avoir diminué en raison du retrait des étudiants et des étudiantes de cette catégorie depuis le 9 avril 1997.

Emploi temporaire

Un nombre croissant de ministères ont été autorisés à recruter du personnel temporaire en 1997-1998. En se basant sur le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Commission a estimé à 35 206 le nombre de nominations à des emplois temporaires en 1997-1998. Ces données ne figurent donc pas dans les autres tableaux, mais sont incluses dans le tableau 12.

Catégorie professionnelle

Toutes les nominations ne visent pas des postes classés selon la Classification type des professions de l'administration fédérale (tableau 2). Par exemple, la classification type ne s'applique pas aux nominations effectuées au sein de ministères pour lesquels le Conseil du Trésor ne joue pas le rôle d'employeur.

Région géographique

Les statistiques sur la région géographique (tableau 3) ont été obtenues à partir des renseignements sur les nominations fournis par les ministères et des données figurant dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Dans le cas de 617 nominations, il a été impossible de déterminer la région géographique.

Ministères

Le tableau 4 reflète la restructuration des ministères à la fin de l'exercice 1997-1998. Seuls les ministères ayant effectué au moins 25 nominations en 1997-1998 apparaissent séparément au tableau 4. Les ministères ayant effectué moins de 25 nominations sont groupés sous la rubrique *Autres ministères*. Il est à noter que le Bureau des passeports est indiqué séparément même s'il fait partie du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international selon la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En fait, le Bureau des passeports détient une entente distincte de délégation des pouvoirs en dotation avec la Commission de la fonction publique.

Première langue officielle

Les statistiques sur la première langue officielle présentées aux tableaux 7 et 8 ont été obtenues à partir des renseignements sur les nominations communiqués par les ministères et des données figurant dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. En 1997-1998, il a été impossible dans le cas de 736 nominations de déterminer la première langue officielle.

Données sur l'équité en matière d'emploi

Les statistiques sur les femmes, présentées au tableau 6, ont été obtenues à partir des renseignements sur les nominations communiqués par les ministères et des données figurant dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. En 1997-1998, il a été impossible, dans 563 cas, d'indiquer le sexe des personnes nommées. Les statistiques sur les membres des groupes de minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones ont été obtenues à partir des renseignements sur les nominations et de la Banque des données sur l'équité en emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor, selon l'état du fichier au 31 mars 1998. Seuls les noms des personnes ayant volontairement déclaré faire partie d'un groupe désigné apparaissent dans ce fichier; aussi, les statistiques ne sont-elles pas nécessairement représentatives. Les ministères ne sont pas tenus de fournir des renseignements sur les déclarations volontaires dans le cas des nominations pour une période déterminée de moins de trois mois.

Renseignements sur les bénéficiaires de priorité

Les statistiques relatives aux bénéficiaires de priorité présentées au tableau 11 ont été tirées du Système d'administration des priorités (SAP) de la Commission de la fonction publique. Ce tableau fait abstraction des fonctionnaires qui ont démissionné ou qui ont pris leur retraite à la date à laquelle débutait la

997-1998 au regard des enquêtes et des mutations chuté de 17 % par rapport à 1996-1997. Les plaintes concernant les enquêtes sont passées de 178 à 973, tandis que celles concernant les mutations sont passées de 122 à 101. Toutefois, le nombre d'appels interjetés au cours de la dernière année a connu une augmentation de 57 % par rapport à celui de l'année dernière, passant de 3 451 à 5 430, tandis que le nombre de processus de sélection ayant fait l'objet d'un appel a grimpé de 48 %, passant de 1 252 à 1 853. Cette augmentation du nombre d'appels est attribuable en partie à l'augmentation du nombre de nominations *internes* dans la fonction publique.

Notes techniques

La présente partie du Rapport annuel renferme des statistiques détaillées sur les nominations en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et sur l'administration des priorités.

Renseignements sur les nominations

La Commission de la fonction publique a poursuivi l'amélioration des systèmes d'appui à la dotation, y compris les systèmes d'exploitation et d'information. Elle a saisi les données sur les nominations et les a confrontées avec des rapports divers afin de valider les statistiques, de détecter les omissions et de générer les éléments d'information absents dans la mesure du possible. En 1996-1997, la Commission a mis en place un nouvel ensemble de règles d'imputation visant à déterminer le degré de sous-évaluation des nominations à la fonction publique. Ces nouvelles règles d'imputation ont facilité l'estimation du niveau de recrutement pour les postes de durée déterminée, les emplois temporaires et les données sur les étudiants et les étudiantes comme l'illustre le tableau 12.

Depuis le 9 avril 1997, les étudiants et les étudiantes ont été soustraits à l'application de la plupart des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Par conséquent, les personnes embauchées dans le cadre du Programme d'enseignement coopératif (COOP) et du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ) n'ont pas été incluses dans les nominations à la fonction publique en vertu de la *LEFP* (voir la note concernant les données sur les étudiants et les étudiantes). Ces cas d'embauche se retrouvent plutôt au tableau 10 modifié, qui fait désormais état du recrutement. Dans le présent Rapport annuel, aucun des tableaux sur les nominations ne comprend les données sur l'embauche d'étudiants et d'étudiantes dans le cadre des programmes COOP et PFETÉ. Ce changement se traduit par une diminution de 11 743 nominations à la fonction publique, principalement pour une période déterminée, comme l'illustrent les tableaux 1 à 9.

Le contenu de chacune des rubriques précise dans quelle mesure les relevés de ce rapport intègrent l'information recueillie à partir des meilleures sources de données disponibles, aux fins d'une représentation exacte des activités de dotation à la fonction publique.

Nominations pour une période déterminée

Suivant l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le 1er juin 1993, la Commission a introduit de nouvelles directives, en vertu desquelles les ministères doivent maintenant rendre compte de toutes les nominations pour une période déterminée, quelle qu'en soit la durée. Auparavant, les ministères n'étaient tenus de rendre compte que des nominations pour une période déterminée de six mois ou plus. L'effet combiné de ce changement avec la restructuration majeure du gouvernement a causé une sous-déclaration considérable des nominations pour une période déterminée à la Commission.

En se fondant sur le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Commission a estimé à 25 193 le nombre de nouvelles personnes nommées pour une période déterminée en 1997-1998.

Données statistiques

Faits saillants

Il est à noter que, depuis le 9 avril 1997, l'embauche d'étudiants et d'étudiantes ne constitue plus une nomination en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*. Ce facteur a causé une diminution de plus de 11 000 nominations *d'une durée déterminée* dans la fonction publique en 1997-1998 par rapport à 1996-1997.

En examinant les tableaux 1 à 9, on constate que la suppression des étudiants et des étudiantes des tableaux de nominations pour l'année en cours rend compte en grande partie de la diminution apparente des nominations *dans* la fonction publique qui sont passées de 32 680 en 1996-1997 à 22 452 en 1997-1998, des nominations effectuées par voie de *concours externes* qui ont chuté à 20 512 cette année par rapport à 31 101 l'an dernier et des nominations *d'une durée déterminée* qui totalisaient 83 759 par le passé et s'élèvent aujourd'hui à 69 327.

Cette année, le nombre de nominations *pour une période indéterminée, internes* aussi bien qu'*externes*, a augmenté pour atteindre 39 572 (l'année dernière, le total était de 27 287).

Dans l'ensemble, il y a eu une augmentation du nombre de nominations *internes* dans la fonction publique, lesquelles sont passées de 78 366 l'année dernière à 86 447 cette année. Les divers types de nominations *internes* ont tous connu une augmentation par rapport à l'année dernière, à l'exception des prorogations de nomination pour une période déterminée, qui ont chuté de 42 393 à 39 901. Les promotions ont connu une nette augmentation, passant de 11 983 à 19 793. Par ailleurs, les mutations sont passées de 8 935 à 9 538, et les nominations intérimaires, de 15 052 à 17 215.

Compte tenu de l'augmentation du nombre de nominations *internes*, on peut prévoir que le nombre de nominations par voie de concours interne (15 422) et sans concours (53 381) sera supérieur à celui de l'année dernière.

Même si le nombre de promotions par voie de concours interne et sans concours a augmenté par rapport à l'année dernière, le pourcentage de ces deux processus (44,1 % par voie de concours comparativement à 47,5 % sans concours) se rapprochait de celui de l'année dernière, ce qui indique que la proportion de chacun de ces types de processus servant à effectuer des promotions est demeurée stable.

En ce qui concerne les catégories professionnelles, le changement le plus marqué par rapport à l'année dernière s'est produit dans la catégorie Administration et service extérieur, où l'ensemble des nominations totalisait 31 244, comparativement à 21 391 l'année dernière, la plus grande partie de cette augmentation étant attribuable aux nominations *internes*.

Sur le plan des groupes linguistiques, il n'y a eu pour ainsi dire aucun changement dans le ratio entre francophones et anglophones nommés cette année par rapport à l'année dernière, tant sur le plan des nominations *internes* qu'*externes*.

Pour ce qui est des personnes recrutées par l'entremise des programmes de recrutement de la CFP (tableau 10), nous constatons que le nombre de personnes engagées par voie de recrutement postsecondaire a diminué légèrement par rapport à l'année dernière, mais le nombre de personnes engagées dans chacun des autres programmes a augmenté, pour totaliser 17 216 cette année (13 492 l'année dernière).

Les constatations suivantes se dégagent des tableaux 13 à 15, qui se rapportent aux enquêtes, aux appels et aux mutations. Le nombre de plaintes reçues en

Annexes

Données statistiques 36

Faits saillants 36

Notes techniques 37

Tableaux

1. Modalité de nomination et durée d'emploi 40
2. Modalité de nomination et catégorie professionnelle 40
3. Modalité de nomination et région géographique 41
4. Modalité de nomination et ministère 42
5. Mode et modalité de nomination 44
6. Modalité de nomination et groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi 44
7. Modalité de nomination et groupes linguistiques 45
8. Modalité de nomination et langues officielles 45
9. Nominations et situation professionnelle 46
10. Programmes de recrutement de la Commission de la fonction publique 46
11. Administration des priorités 47
12. Évolution des nominations 48
13. Enquêtes 49
14. Appels 49
15. Mutations 49

Pouvoirs délégués 50

Décrets d'exemption 52

Décrets d'exemption concernant certaines nominations 54

N

Nomination

Mesure prise en vertu de la Partie II de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin de titulariser une personne à un poste ou à un niveau déterminé.

Nomination intérimaire

Attribution temporaire à une personne des fonctions d'un autre poste de niveau supérieur (dont le taux de rémunération maximal est tel que la nomination équivaudrait à une promotion).

Norme de compétence

Norme établie par la Commission et en fonction de laquelle la compétence d'une personne dont on envisage la nomination peut être mesurée plutôt que d'être évaluée en fonction de la compétence d'autres personnes.

P

Priorité

Droit d'être nommé avant les autres et sans concours. Il y a trois types de priorités statutaires en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (congé autorisé, personnel des cabinets de ministre et personnes mises en disponibilité, dans cet ordre) et cinq priorités réglementaires en vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (fonctionnaire excédentaire, réintégration, réinstallation du conjoint, fonctionnaire devenu handicapé et membres des Forces armées canadiennes devenus handicapés par suite d'une blessure subie dans une zone de service spécial, sans ordre précis). Les trois premières priorités ont un rang supérieur aux cinq dernières.

Promotion

Nomination d'un ou d'une fonctionnaire à un poste dont le taux maximal de traitement dépasse celui de son poste antérieur d'une somme équivalente ou supérieure à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 % du taux de traitement maximal du poste antérieur. La définiti du terme « *priorité réglementaire* » est un peu différente. Dans ce cas, le taux maximal de traitemer du nouveau poste peut être jusqu'à une fois et demie supérieur à la plus petite augmentation du nouveau poste ou, s'il n'y a pas d'augmentations, 6 % au maximum.

Prorogation de nomination pour une période déterminée

Nomination pour une période déterminée consécutive à une nomination pour une période détermin au même poste.

R

Recours

Tous les mécanismes prévus dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* pour instruire et traiter les appels contre les nominations, les plaintes en matiè de mutations, les prétendues irregularités relativement aux questions relevant de la Commission et le plaintes de harcèlement en milieu de travail.

S

Sans concours

Méthode utilisée pour procéder à une nomination quand un ou une gestionnaire est d'avis que la tenue d'un concours ne serait pas dans l'intérêt de la fonction publique. Afin d'être nommée, la personne doit être déclarée la plus qualifiée (mérite relatif) ou, dans certaines circonstances, la personn doit être qualifiée par rapport à une norme de compétence pour le poste (mérite individuel).

Lexique

C

Concours interne ou restreint
Concours auquel seuls les fonctionnaires peuvent participer.

Concours public
Concours auquel sont admissibles les fonctionnaires ainsi que les personnes qui ne sont pas à l'emploi de la fonction publique.

D

Décret d'exemption
Décret du conseil approuvant l'exemption, par la Commission de la fonction publique, de postes, de personnes ou de classes de postes ou de personnes de l'application, en tout ou en partie, de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Déploiement
Déplacement d'un ou d'une fonctionnaire d'un poste à un autre (dans le même groupe professionnel ou, quand le Règlement l'autorise, à un autre groupe professionnel) ne constituant pas une promotion ou un changement de la durée des fonctions et auquel le ou la fonctionnaire a donné son consentement. Quand une personne accepte un déploiement, les liens avec le poste antérieur sont rompus.

E

Emploi pour une durée indéterminée
Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas déterminée.

Emploi pour une période déterminée
Emploi à temps partiel ou à temps plein pendant une période fixe, déterminée d'avance.

Emploi temporaire
Option d'emploi à court terme permettant de nommer des personnes à la fonction publique pour une période ne dépassant pas 90 jours ou, avec des prolongations, lorsque la personne ne travaille pas plus de 125 jours ouvrables dans une période de 12 mois, dans n'importe quel ministère et auxquelles les dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (à l'exception de celles qui se rapportent à l'emploi temporaire) ne s'appliquent pas.

Équité en matière d'emploi
L'équité en matière d'emploi est la détermination et la suppression des obstacles à la carrière des membres des groupes désignés découlant des systèmes, règles et usages de l'employeur en matière d'emploi non autorisés par une règle de droit, ainsi que l'instauration de mesures correctives, comme des règles, des usages et des mesures raisonnables d'adaptation, de sorte que le nombre de membres de ces groupes dans la fonction publique reflète leur représentation au sein de la population apte au travail et dans les secteurs de la population apte au travail susceptibles d'être distingués en fonction de critères de compétence, d'admissibilité ou d'ordre géographique où il serait fondé de choisir ces salariés.

M

Mérite relatif
On évalue le mérite relatif en déterminant, dans le cadre d'un concours ou sans tenir de concours, quelle est la personne la plus compétente pour un poste.

Mutation
Nomination d'un ou d'une fonctionnaire à un poste d'un autre groupe professionnel où le taux maximum de rémunération ne dépasse pas celui du poste qu'occupait cette personne immédiatement avant la nomination et qui ne constitue pas un déploiement.

Conclusion

La Commission est déterminée à travailler avec ses partenaires pour s'assurer que la fonction publique fédérale réagit positivement au changement. Pour ce faire, il faut une volonté d'obtenir des résultats et de la diligence pour conserver l'indépendance du processus de nomination afin de constituer une main-d'œuvre dynamique et diversifiée pour le nouveau millénaire.

L'impartialité politique

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* confère à la Commission de la fonction publique des responsabilités particulières en ce qui concerne l'impartialité politique de la fonction publique et des fonctionnaires.

La CFP a profité d'une élection fédérale en 1997 pour rappeler aux ministères qu'en vertu du paragraphe 33(3) de la *LEFP*, les fonctionnaires désireux de se porter candidats ou candidates pour se faire élire à la Chambre des communes ou toute autre assemblée législative du Canada doivent demander à la Commission un congé non payé. Cette information a aussi été affichée sur le site Web de la CFP.

La Commission peut accorder un tel congé si elle estime que la candidature du ou de la fonctionnaire ne nuira pas par la suite à son efficacité, dans le cadre du poste qu'il occupait alors et qu'il doit réintégrer s'il n'est pas élu, et si elle estime que le fait d'avoir été candidat ne lui nuira pas. Entre le 1er avril 1997 et le 31 mars 1998, la Commission a approuvé les 11 demandes de cette nature.

En ce qui concerne les nominations *internes* et *externes* à des postes de la fonction publique, le principe de la *LEFP* selon lequel elles «doivent être fondées sur la sélection selon le mérite» a toujours voulu dire, entre autres, que les décisions en matière de nomination ne peuvent être fondées sur des facteurs politiques. Le principe du mérite, combiné au fait que les ministres fédéraux ne peuvent faire de recrutement, d'affectations ou de mutations, ou encore accorder des promotions à des fonctionnaires ou prendre toute autre décision concernant leur carrière, sert à maintenir l'intégrité d'une fonction publique professionnelle et non-partisane vis-à-vis le gouvernement et le public.

À l'heure actuelle, la Commission croit que les fonctionnaires partout au Canada sont conscients de l'attention et de la prudence qu'ils doivent exercer en ce qui touche l'activité politique parce qu'ils sont au service du gouvernement au pouvoir et de la population canadienne. La Commission n'a aucune preuve matérielle démontrant que l'ingérence politique partisane a eu une incidence sur la nomination selon le principe du mérite des fonctionnaires en 1997-1998.

auquel l'appelant ou l'appelante et le ministère conviennent de résoudre leur différend par consensus, avec l'aide d'un médiateur ou d'une médiatrice qui voit à ce que l'intérêt public et les valeurs de la Commission soient protégés. La médiation donne aux parties engagées dans un processus d'appel la possibilité de régler dès le début leur différend dans un contexte non accusatoire. Il les aide également à déterminer les problèmes contextuels et systémiques, à les résoudre si possible, et à les éliminer du processus d'appel qui n'a pas été conçu pour régler des problèmes de cet ordre.

La CFP continuera de travailler avec d'autres intéressés afin de trouver des façons d'offrir des mécanismes de recours efficaces et efficients pour un système de dotation qui privilégie la compétence, la représentativité, la confiance, l'honnêteté, l'intégrité et les bonnes communications.

On trouve dans la section consacrée aux données statistiques du présent rapport de l'information sur les enquêtes, les appels et les mutations en 1997-1998.

Réinventer les mécanismes de recours

Pour assurer la santé d'une organisation, il faut des mécanismes permettant de régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent. La CFP administre plusieurs mécanismes de recours à diverses fins. Elle aide, sur demande, les ministères et les représentants des membres du personnel à élaborer et à utiliser des mécanismes de résolution des conflits au niveau ministériel. Elle demeure le niveau de recours pour les problèmes non résolus par les ministères concernant la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et la *Politique sur le harcèlement en milieu de travail*.

La CFP a rédigé, en 1997, un rapport intitulé *Les recours dans la fonction publique : causes et incidences*. Il contient les résultats d'un sondage réalisé auprès des personnes qui participent aux processus de recours. Ce sondage a révélé qu'un grand nombre d'appels interjetés concernent plus fréquemment des problèmes en milieu de travail que la conduite des processus de sélection. Les problèmes de cette nature ne peuvent être réglés à la satisfaction des parties devant un comité d'appel.

La CFP incite les ministères à mettre en place des moyens qui permettront aux employés et employées de régler des problèmes qui ne peuvent l'être dans le cadre du mandat de la CFP ou du processus de recours. La CFP incite également les personnes à régler de façon proactive les problèmes en milieu de travail qui les concernent.

On a mis sur pied un groupe consultatif national sur les recours pour trouver des façons d'améliorer les mécanismes de recours sans modifier la *LEFP*. Ce groupe était composé de personnes de la fonction publique et de l'extérieur. Des groupes de réflexion ont été mis sur pied dans toutes les régions du Canada afin de recueillir les suggestions des gestionnaires locaux, des représentants des membres du personnel de même que des agents et des agentes des ressources humaines.

Au nombre des propositions faites par ce groupe : apporter des changements au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* afin de limiter les procédures de divulgation; un plus grand usage de la technologie de l'information, comme tenir des audiences par téléconférence ou vidéoconférence; interjeter appel par Internet; concevoir et fournir des produits et services d'information sur les recours; régler rapidement certains cas comme des appels interjetés à la suite d'une nomination intérimaire et pour une durée déterminée; et établir un «Programme d'enquête à guichet unique» pour les enquêtes en matière de harcèlement.

La CFP vient de commencer à offrir aux ministères des processus grâce auxquels elle surveillera les enquêtes en matière de harcèlement menées par son propre personnel ou une firme de consultation. Un enquêteur ou une enquêteuse de la CFP conseille le ministère tout au long de l'enquête, en veillant à ce que le processus respecte des normes acceptables et les exigences du processus de recours. Si les deux parties sont insatisfaites des résultats, la CFP peut immédiatement répondre aux allégations et accélérer le processus d'examen. Cette façon de faire élimine la nécessité pour la CFP de faire un examen long et coûteux après la tenue d'une enquête ministérielle.

Nous croyons que les mécanismes de recours devraient être les plus souples possible, attentifs aux besoins des parties en cause, et capables de les rendre plus responsables du processus. Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes lancés, en compagnie des ministères, dans un certain nombre de projets d'expérimentation. Un de ces projets est décrit ci-après.

Le projet de médiation pour les appels au Service correctionnel du Canada offre des services de médiation pour les appels à la suite de nominations à des postes dans la région de Kingston. La médiation est un processus de résolution de conflit grâce

La gestion fondée sur les compétences

Le défi qui consiste à développer les compétences des gens qui sont déjà dans la fonction publique est aussi important que le renouvellement du personnel par l'entremise du recrutement. Ces dernières années, bien des organismes ont utilisé les compétences pour lier les divers aspects du système de gestion des ressources humaines, y compris le recrutement, la sélection, la promotion, l'évaluation du rendement, la formation et le perfectionnement.

Les compétences sont le fil conducteur parmi une foule d'initiatives partout dans la fonction publique, y compris la réforme de la dotation de la CFP, les programmes d'apprentissage, et les programmes de *La Relève* de l'organisation et des ministères. La CFP a satisfait au besoin d'appuyer les initiatives des ministères et de l'organisation liées aux compétences de bien des façons.

Nous avons élaboré le *Profil global de compétence : un modèle (PGC)* pour mieux comprendre le rendement au travail. Le profil est fondé sur l'interaction entre toute une gamme de compétences individuelles et des facteurs organisationnels comme la culture de l'organisation, le cycle de vie organisationnel et les niveaux hiérarchiques. Le PGC a été utilisé pour générer le *Profil des compétences en leadership pour les SMA et le personnel de la haute direction*. Ce profil est utilisé pour sélectionner les candidats et les candidates aux programmes PPQSMA et PPACD, ainsi que pour le processus de promotion des EX-4/EX-5.

En 1992, le SCT et la CFP ont publié le *Profil des leaders et des gestionnaires de la fonction publique.* On est à élaborer un nouveau profil qui définit les compétences en leadership à d'autres niveaux du cadre de gestion afin qu'il traduise les modifications apportées aux objectifs de rendement dans la fonction publique.

Nous révisons les instruments d'évaluation des compétences et nous en concevons de nouveaux, fondés sur les nouvelles compétences. Par exemple, les instruments d'évaluation des compétences pour le PPQSMA et le PPACD de 1998 traduiront les leçons apprises en 1997 et les nouvelles exigences des programmes.

Les instruments d'évaluation des compétences qui ont été conçus pour les programmes initiaux PPQSMA et PPACD de 1997 sont maintenant disponibles. Les ministères peuvent les adapter à leurs besoins. L'objectif est de créer un système coordonné homogène à partir des groupes de relève, grâce à des programmes de perfectionnement dans la voie du personnel de direction et de le prolonger jusqu'au niveau des SMA, de façon que les compétences acquises aux niveaux inférieurs soient conformes au rendement exigé aux niveaux supérieurs.

Les ministères peuvent également se servir du guide d'utilisation du PGC qui donne des lignes directrices sur la façon de donner forme au profil, de l'évaluer et de le mettre en œuvre. Ils peuvent aussi demander l'aide des consultants et des consultantes en compétence de la CFP.

La CFP consulte les collectivités fonctionnelles pour déterminer leurs besoins particuliers en matière de compétences. Des consultations semblables sont faites pour les comités consultatifs en matière d'apprentissage qui utilisent les profils de compétence pour déterminer les objectifs d'apprentissage afin de planifier le perfectionnement professionnel.

e la prochaine année a augmenté. Cette tendance
la hausse est en grande partie attribuable aux
ctivités de recrutement et de dotation associées
u renouveau et au rajeunissement de la fonction
ublique de même qu'à la nouvelle politique sur
s exigences linguistiques pour les EX.

a CFP a élaboré et est à mettre en œuvre une
ouvelle méthode de prestation de la formation.
ette méthode intègre l'apprentissage individuel
ux programmes de formation de membres du per-
onnel, les rendant ainsi responsables d'une partie
e leur apprentissage. Nous avons lancé plusieurs
rojets pilotes mettant en valeur des moyens de for-
nation largement reconnus et l'utilisation de logi-
iels de tout dernier cri. Ces projets permettent aux
ens d'apprendre à leur propre rythme, grâce à
ne approche qui leur convient, et de mettre en
euvre leur propre plan d'apprentissage. Nous
vons également mis sur pied un projet de forma-
ion à distance, comprenant des vidéoconférences
our aider les membres du groupe EX à se pré-
arer au test d'interaction orale dans le cadre de
'évaluation de la langue seconde.

Dans les régions, nous nous sommes joints à des
rganismes comme le Collège St-Boniface et le
gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard pour
ffrir des services de formation linguistique. Nous
vons aussi une entente avec l'Université du Québec
our concevoir des cours de français dans les
nvironnements Web multimédia et hypertexte.

Nous travaillons avec le ministère du Patrimoine
anadien et le Secrétariat du Conseil du Trésor
dans le but de faire la promotion de la culture et
des valeurs canadiennes. À l'extérieur du gouver-
nement, la CFP a participé à *Expo-langues* et elle
a la réputation d'être un modèle au Canada et
à l'étranger dans le domaine de l'enseignement
d'une langue seconde.

Le Réseau des ressources d'apprentissage

En octobre 1997, la CFP a lancé le Réseau des ressources d'apprentissage (RRA) exploitant la technologie à son maximum pour fournir une source d'apprentissage dans toute la fonction publique.

> Le Réseau des ressources d'apprentissage est un site Internet qui sert de guichet unique sur l'apprentissage à l'intention des gestionnaires, des apprenants et des formateurs de la fonction publique.

Il donne accès à une foule de ressources d'apprentissage disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique, ainsi que des possibilités d'interaction. Le RRA appuie les objectifs généraux de renouvellement du personnel de l'organisation en permettant aux fonctionnaires partout au pays et dans les endroits éloignés de prendre en charge leur propre apprentissage.

La CFP a conçu le réseau et établi les normes; les ministères ont été consultés et ils ont fourni une aide financière et un contenu de qualité. Le RRA est un excellent exemple des premières réussites de la CFP en matière d'adaptation de ses activités à son changement de philosophie en faveur d'un apprentissage moderne et accessible.

La scène internationale

La Commission de la fonction publique demeure déterminée à mieux faire connaître et comprendre l'importance d'une fonction publique de calibre international pour la gestion efficace du pays, pour la concurrence du Canada à l'échelle internationale et pour le bien-être socio-économique de ses citoyens et de ses citoyennes. La CFP entend également appuyer la transformation de la fonction publique fédérale vers un organisme axé sur l'apprentissage continu en partageant les expériences, les points de vue et les leçons d'autres pays qui seraient applicables au Canada.

En 1997-1998, la CFP a continué de participer à des activités internationales reliées à ses secteurs d'activité. Elle a offert des services d'apprentissage entièrement recouvrables à l'étranger et elle a participé à des travaux d'apprentissage internationaux avec des ministères, d'autres ordres de gouvernement, des entreprises du secteur privé, des organismes non-gouvernementaux, et des institutions et des organismes internationaux. Nous avons accueilli 27 délégations internationales au cours de la dernière année, dont la majorité s'intéressait aux initiatives de la réforme dans l'ensemble de la fonction publique : *La Relève*, la dotation et le principe du mérite, ainsi que l'impartialité politique de la fonction publique fédérale.

Depuis 1991, la CFP a un protocole d'entente avec le ministère du Personnel de la République populaire de Chine. Il s'agit d'une entente cadre qui suppose la participation des autres organismes centraux : le CCG, le BCP et le SCT. L'objet de ce protocole d'entente est de poursuivre et d'améliorer les échanges et la coopération dans le domaine de l'administration publique et de la gestion publique sur la base de l'égalité, des avantages mutuels et de la réciprocité.

La formation linguistique

En 1997-1998, la CFP a continué d'appuyer la constitution et la conservation d'un effectif fédéral bilingue. Au cours de l'année écoulée, la demande en formation linguistique a augmenté, après avoir connu une baisse au cours des quatre années précédentes, accompagnée d'une réduction des ressources de la CFP. En 1997-1998, le nombre de clients et de clientes dans la région de la Capitale nationale était comparable à celui de l'année précédente, tandis que la clientèle dans les régions a légèrement diminué. Cependant, il y a eu une augmentation significative des demandes d'examens et d'entrevues, et le nombre d'inscriptions au cours

L'apprentissage — investir dans les gens

La Commission de la fonction publique travaille en collaboration avec ses partenaires, en particulier le Centre canadien de gestion et le Secrétariat du Conseil du Trésor, à façonner et à favoriser les possibilités d'apprentissage professionnel.

L'apprentissage est un levier important du renouveau de la fonction publique.

Consciente du lien qui existe entre l'apprentissage et les compétences, la CFP continue de repositionner sa fonction d'apprentissage en ayant comme objectif d'aider les fonctionnaires à améliorer leur compétence professionnelle et à respecter les exigences relatives à la compétence linguistique.

Les Comités consultatifs en matière d'apprentissage

Les cinq Comités consultatifs en matière d'apprentissage (CCA) ont vu le jour en 1997-1998 pour appuyer les collectivités fonctionnelles suivantes : les cadres intermédiaires, la fonction de contrôleur, les ressources humaines, les communications et l'élaboration des politiques. Les CCA orientent la conception, l'élaboration, la prestation et l'évaluation de nouveaux programmes et services d'apprentissage pour les collectivités fonctionnelles sous le niveau de cadre de direction. Le travail des CCA est censé compléter les efforts déployés par les ministères pour améliorer sans cesse les compétences des membres du personnel. De plus, ils aident la CFP à orienter son expertise vers les aspects les plus stratégiques de l'apprentissage et à améliorer la pertinence de ses produits et services d'apprentissage.

Chaque comité est présidé par un sous-ministre adjoint ou une sous-ministre adjointe et réunit des hauts-fonctionnaires et des fonctionnaires du niveau de travail des ministères et des organismes centraux comme le SCT, le CCG et le BCP, ainsi que des représentants des membres du personnel et du personnel de direction du secteur privé et des associations professionnelles. Les CCA servent de tribunes pour la gestion horizontale de l'apprentissage dans le secteur public fédéral. À ce titre, ils ont commencé à susciter l'enthousiasme et l'élan nécessaires pour accélérer le développement d'une culture d'apprentissage dans la fonction publique.

En 1997-1998, les programmes, produits et services de la CFP ont appuyé les objectifs d'apprentissage des fonctionnaires au Canada grâce à l'élaboration d'un programme de base ciblant les compétences essentielles pour redonner de la vitalité à la fonction publique. Ce programme a aussi été repensé pour assurer la pertinence de ces compétences aux diverses collectivités fonctionnelles. On a élaboré de nouvelles activités d'apprentissage, notamment : *Élaboration de politiques pour les décideurs, Initiation à l'équité en matière d'emploi, Utilisation d'Internet pour les communications gouvernementales,* et *Initiation à la fonction de contrôleur.*

La conception et l'exécution de programmes d'apprentissage professionnel évolue conformément à la volonté de la CFP de mettre l'accent sur les partenariats avec d'autres ministères et le secteur privé. Parmi les activités d'apprentissage innovatrices entreprises avec des partenaires externes en 1997-1998, se trouve une table ronde d'une journée, qui a permis à des bénévoles et à des représentants du secteur public de discuter de l'apprentissage dans un milieu en évolution et d'arriver à mieux se comprendre.

initiatives liées au renouvellement de la fonction publique. La promotion au niveau de SMA et dans les rangs des SMA demeure une responsabilité de la CFP.

La dotation du personnel de direction

La CFP essaie de s'assurer qu'il y a toujours un bassin de EX suffisant qui soit prêt à façonner et à diriger la fonction publique. Un examen de la composition de ce groupe selon l'âge montre qu'au cours des cinq prochaines années environ 300 membres du personnel de direction pourraient quitter la fonction publique chaque année. Pour combler ces postes, la CFP élargira ses activités et son expertise grâce à des relations et à des partenariats nouveaux.

Tout comme d'autres éléments de la fonction publique et d'organismes externes, la CFP s'inquiète des pénuries de personnel de direction dans le domaine de la technologie de l'information et de la gestion de l'information. À cet égard, on a effectué un recensement à l'été de 1997 pour déterminer le nombre actuel de membres de la collectivité de la TI/GI ou l'équivalent. On a ensuite fait un sondage auprès des membres de ce groupe, à l'aide d'un profil fondé sur les compétences nécessaires, pour cerner les problèmes de perfectionnement et de relève, et proposer des façons de les régler.

On est à élaborer une méthode mieux ciblée et à valeur ajoutée pour la dotation du personnel de direction. On entreprend une consultation sur la restructuration de la dotation des EX avec les haut fonctionnaires embaucheurs, des spécialistes des RH, des hauts-fonctionnaires et des intervenants d'autres organismes centraux ainsi que des associations comme l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada. L'objet des discussions est de déterminer quels services à valeur ajoutée la CFP devrait offrir aux ministères aux organismes, ainsi qu'aux hauts-fonctionnaires (en collaboration avec leurs propres organismes), afin de rendre la dotation du personnel de direction plus efficace et efficiente. Les modifications seront apportées tout au long de l'année qui vient.

Dans le cadre de ses programmes internationaux, la CFP contribue à coordonner la participation des cadres supérieurs du Canada à des organismes en dehors du pays. Des candidats et candidates compétents du Canada et d'autres pays se disputent des affectations à des postes communs à tous les organismes ainsi que dans des domaines hautement spécialisés propres à des organismes particuliers.

Au cours de la dernière année, quelque 1 700 Canadiens et Canadiennes ont occupé des postes dans des organismes internationaux, dont 110 provenaient de la fonction publique fédérale. La représentation du Canada à ces postes favorise le transfert de l'expertise canadienne et influe sur les politiques, les programmes et la gestion des organismes d'accueil.

Deux nouveaux programmes

Avec l'appui des sous-ministres, la CFP a, en 1997-1998, facilité le dépistage de futurs membres du personnel de la haute direction dans la fonction publique. Un nouveau Programme de préqualification (PPQSMA) a été créé pour constituer un répertoire de personnel de direction prêt à occuper des postes de sous-ministre adjoint. Le Programme de perfectionnement accéléré des cadres de direction (PPACD) a été mis sur pied pour aider à accélérer le perfectionnement des EX qui ont le potentiel nécessaire pour des affectations de plus haut niveau.

En consultation avec de nombreux intéressés, principalement le Centre canadien de gestion, nous avons élaboré un profil des compétences de base en leadership pour ces deux programmes. Nous avons procédé à des consultations générales pour réunir des données complètes sur plus de 450 candidats et candidates en peu de temps. Plus de 15 % des candidats et candidates EX admissibles ont présenté une demande dans le cadre du PPQSMA, dont 20 étaient prêts à faire partie du répertoire des sous-ministres adjoints (SMA). On a offert à 56 d'entre eux de participer au PPACD. Même si nous allons continuer de combler la plupart des postes EX par l'entremise de concours et de déploiement, ces deux programmes seront essentiels pour combler les 40 postes de SMA qui devraient être vacants chaque année d'ici l'an 2005.

En général, les candidats et les candidates étaient représentatifs de la population admissible, sauf dans les régions (principalement en raison des préférences de chaque personne en ce qui concerne la mobilité). Les intéressés, dans leurs commentaires, ont indiqué que les programmes répondaient à leurs besoins. Les leçons tirées de l'expérience initiale ont permis d'élaborer des plans d'amélioration continue. Parmi les changements apportés en 1998, mentionnons : outre la possibilité de s'inscrire eux-mêmes, les candidats et candidates peuvent être nommés par les sous-ministres; une meilleure communication avec les participants et partipantes et les ministères tout au long du programme ainsi qu'une rétroaction et l'inclusion des équivalents EX dans le PPQSMA.

La gestion collective des SMA

Cette année, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Bureau du Conseil privé et le Comité des hauts fonctionnaires, la Commission de la fonction publique a joué un rôle important dans l'élaboration d'un régime de gestion collective des sous-ministres adjoints. La gestion collective est un partenariat qui tente d'équilibrer les besoins des sous-ministres adjoints, des sous-ministres et de la fonction publique dans son ensemble. Cette façon de faire est conforme aux recommandations du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (le rapport Strong), qui affirmait que les niveaux supérieurs de la fonction publique (c'est-à-dire les EX-4 et EX-5) devraient être gérés par une seule organisation responsable.

Dans le cadre d'une gestion collective, les SMA font partie d'une réserve globale de l'organisation où ils ont une plus grande visibilité, font mieux connaître leurs aspirations et leurs intérêts professionnels, et ont accès à une plus grande gamme d'affectations.

En 1997-1998, avec nos partenaires, nous avons conçu et mis en œuvre une nouvelle méthode globale de promotion des SMA qui consiste en une lettre de notre présidente invitant tous les EX-4 à faire étudier leur dossier en vue d'une promotion au niveau EX-5. Des comités d'examen de sélection composés de hauts fonctionnaires de la CFP et de sous-ministres ont choisi de nouveaux EX-5 pour des affectations de niveau EX-5 qui devraient être bientôt disponibles. Dorénavant, on procédera ainsi chaque année, ou plus souvent si nécessaire, et cette façon de faire remplacera la méthode traditionnelle de doter sur une base individuelle les postes de EX-5.

En juin 1998, le premier ministre a annoncé la création du *Réseau du leadership*, organisation qui s'occupera de la gestion collective des SMA et d'autres

La CFP est à revoir le profil des compétences des stagiaires en gestion afin de s'assurer que les compétences en fonction desquelles ils sont évalués tout au long du programme correspondent aux compétences nécessaires aux niveaux des cadres intermédiaires et supérieurs de la fonction publique. En outre, nous révisons les outils de sélection utilisés pour évaluer les candidats et les candidates afin que le programme continue de recruter les meilleures personnes possible.

Le Programme Cours et affectations de perfectionnement

Le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) forme avec succès depuis trente ans des leaders dans le secteur public. En réponse aux suggestions faites au fil des ans par les participants, les participantes, les gestionnaires, les ministères et des groupes consultatifs, le CAP a été modifié pour que les fonctionnaires aient un meilleur accès aux possibilités de perfectionnement qui amélioreront leurs aptitudes et compétences. C'est une étape importante en vue de relever le défi de *La Relève*, soit renouveler le personnel faisant partie des niveaux des groupes de relève.

Les objectifs consistent à établir un lien plus étroit entre le CAP et les nouveaux programmes de perfectionnement du personnel de direction, et d'enrichir les plans des ressources humaines des collectivités et des ministères. La CFP, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Centre canadien de gestion, le Bureau du Conseil privé et des ministères, a commencé à apporter ces changements.

Le nouveau programme CAP, lancé en 1998, a pour mandat de déterminer un groupe représentatif de fonctionnaires des groupes de relève qui semblent avoir le talent nécessaire pour faire partie du personnel de direction et de les aider dans leur perfectionnement et leur cheminement. Nous croyons que le CAP acceptera chaque année environ 60 participants et participantes du gouvernement fédéral et 20 des provinces ou autres organisations.

Échanges Canada

Depuis 1971, Échanges Canada a facilité l'échange de plus de 2 800 personnes provenant de plus de 650 organisations. À l'heure actuelle, 188 personnes sont affectées de *l'extérieur* de la fonction publique et 135 de *l'intérieur* de la fonction publique sont affectées ailleurs. Grâce à l'affectation temporaire de personnes d'un secteur à l'autre, le gouvernement fédéral du Canada, les organisations du secteur privé et d'autres ordres de gouvernement comptent

- améliorer l'élaboration des politiques grâce à une meilleure compréhension mutuelle;
- partager les connaissances spécialisées, l'expertise et les pratiques exemplaires;
- poursuivre les objectifs de la politique canadienne étrangère, sociale et économique;
- appuyer les intérêts commerciaux des organismes participants, y compris les partenariats, la mobilité et la souplesse;
- favoriser le perfectionnement de membres du personnel.

Échanges Canada est accessible aux personnes de tous les groupes et niveaux. Les ministères peuvent administrer les affectations du personnel sous le niveau de cadre de direction. Ils ont également une certaine latitude en ce qui concerne le recouvrement des coûts des salaires et de réinstallation.

La politique d'échange, qui relève du Conseil du Trésor, a été révisée afin d'inclure les échanges avec les gouvernements étrangers et le secteur privé en dehors du Canada. Échanges Canada entreprend un examen de ses opérations avec des participants et participantes actuels et passés pour s'assurer qu'il est positionné de façon stratégique afin de contribuer au renouveau de la fonction publique.

donc en collaboration avec les ministères à élaborer des mesures pour satisfaire efficacement ce besoin criant. Pour que la fonction publique devienne plus concurrentielle comme recruteur, nous avons adopté des mesures en vue d'accélérer le processus de recrutement et nous organisons des campagnes générales de recrutement pour plusieurs ministères. Nous avons également mis en œuvre une stratégie de communication qui comprend des annonces dans les journaux ainsi que l'organisation de foires de l'emploi partout au pays et la participation à celles-ci.

Le recrutement de la population étudiante postsecondaire et autres

La CFP doit agir rapidement pour satisfaire à des besoins urgents, mais elle doit également recruter de nouveaux talents pour répondre à d'autres besoins actuels et futurs. Le recrutement postsecondaire (RPS) est une façon d'attirer de nouveaux talents dans la fonction publique. Au cours de la dernière année, nous avons modifié la campagne de RPS en affichant des occasions d'emploi sur notre site Web et en permettant aux étudiants et étudiantes de présenter leurs demandes en ligne. Environ 25 % des candidats et des candidates de niveau postsecondaire ont choisi cette méthode. Ceux qui ne voulaient pas se prévaloir de cette option pouvaient utiliser les moyens traditionnels, c'est-à-dire faire parvenir leur demande à un bureau régional de la CFP par la poste ou par télécopieur.

Au cours de la campagne de l'automne de 1998, nous allons mettre en œuvre un système nouveau et amélioré. Les campagnes précédentes étaient des événements annuels nationaux destinés à attirer des diplômés universitaires pour occuper des emplois dans la région de la Capitale nationale principalement. La nouvelle approche comportera une activité à longueur d'année assortie de volets régionaux et nationaux, et des occasions d'emplois pour les nouvelles personnes diplômées des collèges et des universités.

Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant offre actuellement aux étudiants et aux étudiantes la possibilité de faire une demande d'emploi et de mettre à jour leur dossier en ligne. La méthode complète de Jumelage des gens et des emplois (JGE) pour ce programme devrait être mise en œuvre en 1999.

Des programmes nouveaux et améliorés

Introduction

Les programmes de perfectionnement ont joué un rôle important dans la fonction publique pendant bien des années. *La Relève*, grâce à son accent sur le renouvellement du personnel, a donné lieu à la mise en œuvre de nouveaux programmes et à la refonte de programmes existants; il y a donc maintenant un continuum de programmes de perfectionnement globalement du premier échelon jusqu'à la mi-carrière, et du niveau de cadre de direction jusqu'au niveau de sous-ministre adjoint (SMA).

Le Programme de stagiaires en gestion

Le Programme de stagiaires en gestion (PSG), créé en 1990-1991, recrute et perfectionne des personnes ayant un potentiel en gestion en vue d'en faire les futurs gestionnaires de la fonction publique. À la suite d'un examen des programmes de recrutement pour des postes de premier échelon et des programmes de perfectionnement, le Comité des hauts fonctionnaires a recommandé d'apporter quelques modifications au PSG afin de mieux satisfaire aux besoins des ministères.

En mars 1998, les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé un certain nombre de changements au programme. La réduction de sa durée de cinq à quatre ans est une modification importante que l'on a apportée au programme. On a aussi ajouté un élément de formation régulière offert par le Centre canadien de gestion (CCG), pour tenir compte de l'expérience et des besoins de chaque stagiaire.

Nous lançons de nouveaux programmes, dont le programme Jumelage des gens et des emplois (JGE), et nous remanions les anciens afin de mieux suivre l'évolution des besoins. Le programme JGE, lancé en 1996, a pour but d'adapter et de repositionner stratégiquement notre secteur d'activité du recrutement en utilisant la technologie de l'information à la fine pointe du marché pour mettre en contact les gens qui possèdent des compétences avec des employeurs qui offrent des emplois.

La méthode utilisée par ce programme comporte trois défis importants en ce qui concerne le recrutement général :

- la grande variété de postes pour lesquels nous recrutons;
- le fait qu'Internet ne soit pas présent dans tous les foyers canadiens;
- la nécessité de confirmer les valeurs de la fonction publique, soit le mérite, l'objectivité et l'équité.

Jusqu'à présent, nous avons axé nos efforts sur l'utilisation d'Internet comme moyen d'affichage et sur l'amélioration de l'accès et des services pour ceux et celles qui sont à la recherche d'un emploi.

Plus de 80 % des demandes d'emploi reçues par le bureau de la région de la Capitale nationale et de l'Est de l'Ontario de la CFP sont soumises via le site Web de la CFP.

Au lieu d'envoyer une demande d'emploi sur papier par la poste ou par télécopieur, on peut remplir la Formule de demande d'emploi en ligne entièrement fonctionnelle et disponible sur notre site Web. Nous offrons aussi gratuitement un service d'alerte d'emploi. Ce service envoie automatiquement un message par courrier électronique aux personnes abonnées au service lorsque des emplois correspondant à leurs titres et qualités sont disponibles dans la fonction publique fédérale. Dans la mesure du possible, notre site Web est accessible aux personnes ayant une déficience visuelle et à celles qui ont des problèmes de mobilité. Les personnes qui font des demandes d'emploi et les ministères embaucheurs profitent de la popularité croissante de notre site Web de recrutement.

Éventuellement, nous prévoyons que toutes les activités générales de recrutement se feront sur une plate-forme basée sur Internet où les ministères annonceront leurs postes vacants et chercheront des candidats et des candidates, et où ces personnes auront accès à des occasions d'emploi et présenteront leurs demandes en ligne.

Le défi de la TI/GI

La fonction publique est aux prises avec un problème de recrutement particulièrement urgent. Il lui faut augmenter le nombre de membres du groupe de la technologie de l'information et de la gestion de l'information (TI/GI). Les besoins technologiques dans la fonction publique se multiplient et la demande de spécialistes en TI/GI ne cesse de croître mais le problème du millénaire vient compliquer davantage le recrutement de personnes qualifiées pour ce groupe.

Partout au gouvernement et dans le secteur privé, les employeurs s'empressent d'adapter les systèmes informatiques et les logiciels afin qu'ils reconnaissent le millénaire comme étant l'an 2000 et non pas l'an 1900 ou toute autre année. On puise dans la réserve canadienne de talents en TI/GI pour recruter la plupart des spécialistes nécessaires afin de régler ce problème d'envergure et la demande pour ces ressources croît à un rythme de plus en plus rapide. Les spécialistes en TI/GI changent de postes parce que les recruteurs du secteur privé se battent pour avoir les services de personnes compétentes bien formées qui font partie de la réserve interne relativement petite.

D'après nos prévisions, la fonction publique aura besoin de 1 200 à 2 000 spécialistes en TI/GI au cours des trois prochaines années. Nous travaillons

Le renouvellement et le rajeunissement du personnel

Initiatives de recrutement

Le recrutement global

Le bon jumelage
– Jumelage des gens et des emplois

En qualité de recruteur de la fonction publique fédérale, la Commission de la fonction publique doit relever le défi d'attirer des gens talentueux et de les jumeler à des emplois correspondant à leurs compétences. Si elle veut attirer les bonnes personnes, la fonction publique fédérale doit non seulement être considérée comme accessible, mais elle doit également être considérée comme un employeur de choix du secteur public.

La Commission de la fonction publique entend travailler avec ses divers partenaires pour rajeunir la fonction publique, faire en sorte que la société canadienne soit représentée au sein de la fonction publique, et conserver une fonction publique professionnelle, compétente et non-partisane. Nous devons également jouer un rôle stratégique en définissant et en utilisant de nouvelles méthodes de recrutement pour attirer des candidats et des candidates compétents dans les deux communautés linguistiques officielles et les groupes d'équité en matière d'emploi. Ce travail se fait rapidement pour satisfaire aux besoins actuels et prévus des ministères et des organismes.

Nous modifions nos services de recrutement de manière à ce que la fonction publique ait les gens qui possèdent les bonnes compétences dans les emplois qui leur conviennent le mieux à court, à moyen et à long terme. Pour ce faire, nous mettons en œuvre un plan d'action de quatre ans et nous prévoyons des progrès significatifs en 1998-1999, la première année. En vertu de ce plan, certaines activités générales de recrutement seront confiées aux ministères intéressés, tandis que nous continuerons d'offrir des services modernes de recrutement comme des conseils et de l'aide pour les stratégies et les méthodes de recrutement, les examens, la technologie, les données démographiques, les outils de formation pour l'équité en matière d'emploi, de même qu'un appui aux petits ministères.

De concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, nous exécuterons également les fonctions et programmes suivants en partenariat avec des ministères : mise en marché et liaison externe pour tout le recrutement, y compris les candidats et les candidates postsecondaires, les étudiants, les étudiantes et les cadres supérieurs, les programmes généraux de perfectionnement comme le Programme de stagiaires en gestion et le Programme de formation accélérée pour les économistes, les domaines intersectoriels essentiels et les secteurs de pénurie comme la gestion de l'information et la technologie de l'information, et la prestation du programme global d'équité en matière d'emploi.

Certaines des stratégies de mise en marché élaborées à l'appui de nos efforts de recrutement seront guidées par les résultats d'un sondage réalisé dans un échantillon d'universités canadiennes pour connaître les aspirations professionnelles des futures personnes diplômées. Ce sondage incluait des questions sur les réflexions et les perceptions des étudiants et des étudiantes sur le secteur public, tout particulièrement sur le gouvernement fédéral, leur connaissance des campagnes de recrutement de la fonction publique, leurs préférences d'emploi et leurs plans d'avenir en ce qui concerne l'emploi.

Grâce à la technologie d'Internet, la méthode de recrutement «Jumelage des gens et des emplois (JGE)» crée une CFP virtuelle, où notre rôle actuel dans le processus de recrutement sera, au bout du compte, entièrement automatisé.

À l'Île-du-Prince-Édouard, plusieurs ministères fédéraux et provinciaux ont réuni leurs ressources pour mettre en œuvre un programme de perfectionnement professionnel et d'affectations à l'intention des personnes handicapées, des Autochtones et des membres des groupes de minorités visibles. Des affectations interministérielles ont donné l'occasion aux participants et aux participantes de se familiariser avec un nouvel environnement de travail, et d'accroître leurs connaissances et leurs compétences.

Une initiative profitable de partenariat au Québec intitulé *Guichet emplois* aborde les problèmes des personnes ayant une déficience physique en collaboration avec deux organismes à but non lucratif. Au Québec également, les recherches d'un groupe mutidisciplinaire sur le télétravail ont eu un tel succès qu'elles ont été présentées à des conférences internationales aux Pays-Bas, en Grande-Bretagne et aux États-Unis.

En plus de gérer des projets du PIMS, la CFP a offert une foule de services connexes comme l'orientation professionnelle, la gestion du centre de technologie au service de la gestion de la diversité, des contributions stratégiques à la *LÉE*, et des services de communication et de mise en marché.

Le Recrutement des groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Grâce aux partenariats conclus avec des organismes communautaires et des organismes gouvernementaux, nous avons plus de contacts avec les membres des groupes d'équité en matière d'emploi et, en retour, ils ont un meilleur accès à nos programmes et services d'emploi.

Nous avons considérablement ciblé nos efforts de recrutement et nous avons institué une pratique d'affichage de toutes les occasions d'emploi sur le Web plutôt que de maintenir de gros répertoires de candidats et de candidates. Afin que les groupes visés par l'équité en matière d'emploi aient le plus grand accès possible aux avis d'emplois, nous avons commencé à relier par ordinateur des associations et des centres divers d'équité en matière d'emploi à notre site Web de recrutement. Nous envoyons régulièrement par télécopieur des occasions d'emploi à un grand nombre de centres d'équité en matière d'emploi pour affichage et nous participons activement à des foires de l'emploi dans les collectivités, ainsi qu'à des activités et aux festivités de groupes d'équité en matière d'emploi. Grâce aux partenariats conclus avec des organismes communautaires et des organismes gouvernementaux, nous avons plus de contacts avec les membres des groupes d'équité en matière d'emploi et, en retour, ils ont un meilleur accès à nos programmes et services d'emploi.

élection et d'évaluation que nous utilisons pour le crutement et les promotions) afin de déterminer d'éliminer les obstacles systémiques possibles à emploi pour les membres des quatre groupes ésignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

lous travaillons également en collaboration avec Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission anadienne des droits de la personne, Statistique anada et Développement des ressources humaines anada afin d'aider les ministères à faire des anases de leur effectif, à déterminer leurs objectifs n ce qui concerne l'équité en matière d'emploi, satisfaire à d'autres impératifs en matière de essources humaines comme la prévision, et à especter ces exigences comme il se doit.

n 1997-1998, nous avons participé avec d'autres inistères à l'initiative visant à rendre le Web accesible. C'est là une initiative internationale visant à aire en sorte que la conception des informations ffichées sur Internet respecte les besoins de chacun, otamment ceux des personnes handicapées. Nous ontinuons de participer à cette initiative ainsi qu'à es initiatives connexes favorisant l'accessibilité, afin ue tous nos employés et employées puissent jouer leinement leur rôle dans la fonction publique.

a fonction publique s'apprête maintenant à entrer ans une nouvelle phase de recrutement, après lusieurs années d'examen des programmes et de éduction des effectifs; nous travaillons donc avec les utres organismes centraux pour que nos services ux ministères aident à constituer une main-d'œuvre représentative et à créer un milieu qui lui permettra de prospérer.

Le Programme d'initiative des mesures spéciales

Le Programme d'initiative des mesures spéciales (PIMS), lancé en 1994, a pris fin en 1998. Le PIMS n'avait pas comme seul objet d'augmenter la représentation des groupes désignés par l'entremise du recrutement. Il supposait une collaboration avec les ministères et organismes afin de trouver de nouvelles façons d'accroître la représentation dans les domaines du perfectionnement, de l'avancement et du maintien de l'effectif, en plus du recrutement. En outre, le Programme devait permettre de trouver des moyens innovateurs de changer la culture générale des milieux organisationnels, peu réceptifs à l'idée d'intégrer pleinement les membres des groupes désignés.

Chargée par le Conseil du Trésor d'exécuter le PIMS, la Commission de la fonction publique a adopté comme élément moteur le thème *«Oser rêver»*. Nous avons utilisé une approche stratégique pour favoriser une «pensée innovatrice», et ainsi trouver de nouvelles façons de conclure des alliances et des partenariats qui permettront de faire des gains en matière d'équité, et de nouvelles façons d'accroître l'utilisation de la technologie et de faciliter l'intégration.

Au cours de la dernière année, par exemple, un système de formation «propre au Yukon» a été conçu pour faciliter un changement de culture général grâce à une sensibilisation accrue aux problèmes actuels des Premières nations. On a non seulement créé des partenariats entre des ministères et des collectivités des Premières nations, mais on a aussi conçu des outils de formation que d'autres ministères et régions peuvent adapter.

Un effectif dynamique et représentatif

La Commission de la fonction publique est déterminée à constituer un effectif dynamique et diversifié qui soit le reflet de la société canadienne.

> La diversité croissante de notre société nous donne une réserve plus vaste dans laquelle nous pouvons puiser l'excellence dont la fonction publique a toujours besoin.

L'équité en matière d'emploi est le fondement d'un effectif diversifié. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi (LÉE)* de 1995 définit les responsabilités de la CFP à l'égard de certaines obligations qui incombent aux employeurs aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

La Commission de la fonction publique, avec l'aide de ses partenaires, en particulier le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission canadienne des droits de la personne, entend améliorer la représentativité grâce au recrutement et au perfectionnement de membres des quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles.

Cet objectif est fondé non seulement sur la législation, mais aussi sur le fait qu'une diversité bien gérée dans le milieu de travail améliore le moral, l'engagement et la productivité des membres du personnel. De nos jours, le recrutement de personnes talentueuses dans les groupes visés par l'équité en matière d'emploi est lié à l'efficacité des efforts du maintien de l'effectif, là où les différences sont considérées comme des atouts et sont les bienvenues et respectées.

L'accent mis par le Groupe de travail de *La Relève* sur les questions de gestion des ressources humaines a fait ressortir davantage l'importance d'une fonction publique représentative et les grands défis en matière de ressources humaines qu'il faudra relever pour y arriver. Le groupe de travail a tout particulièrement souligné la nécessité d'intégrer les objectifs d'équité en matière d'emploi à la planification des ressources humaines et des opérations.

Malgré un engagement de longue date envers l'équité en matière d'emploi, la fonction publique n'a pas encore une main-d'œuvre représentative. C'est particulièrement évident dans le cas des personnes handicapées et des membres des minorités visibles où il y a une différence frappante entre leur disponibilité sur le marché du travail et leur représentation dans la population active.

La CFP exerce également ses activités dans un contexte marqué par la contestation de dispositions de l'équité en matière d'emploi. D'importants jugements nous ont permis de mieux comprendre les problèmes et les obligations concernant l'avancement approprié des membres des minorités visibles et les aménagements auxquels les personnes handicapées ont droit.

Des partenariats pour l'équité

Nous nous sommes préparés aux défis qui nous attendent en élaborant une nouvelle stratégie de gestion de l'équité en matière d'emploi qui fait appel à tous les programmes, services et instruments de la CFP. Dans le cadre de notre rôle d'organisme central, nous travaillons conjointement avec le Secrétariat du Conseil du Trésor à élaborer un *Guide pour l'étude des systèmes d'emplois* afin d'aider les ministères et les organismes de la fonction publique lorsqu'ils :

- revoient leurs politiques et pratiques en matière d'emploi pour déterminer les obstacles systémiques auxquels font face les groupes désignés;
- déterminent quelles mesures sont nécessaires pour éliminer ces obstacles.

Dans l'esprit de ces lignes directrices, nous examinons nos systèmes (ainsi que les outils de

crée dans les plans d'activité des ministères. Une tre consiste à faire en sorte que les gestionnaires rticipent aux aspects quotidiens de la gestion et la planification des ressources humaines. Les écialistes des ressources humaines, quant à eux, ueront un rôle plus stratégique et consultatif en dant les gestionnaires à planifier des stratégies de otation qui répondront aux besoins de leurs activités immédiates et à long terme.

a CFP travaille de concert avec les ministères, les nseils fédéraux régionaux, les collectivités fonctonnelles et les organismes centraux à la réalisation ces changements dans le cadre plus vaste de *a Relève*. Le rythme des changements est déterminé ar les ministères ainsi que par les objectifs à l'échelle u gouvernement qui ont été établis par *La Relève*. os principaux rôles dans le processus sont notamment les suivants : faire en sorte que la dotation soit ndée sur le mérite, offrir des mécanismes de recours bjectifs et transparents et faire rapport au Parlement es responsabilités découlant de notre mandat. À chapitre, la CFP est beaucoup plus qu'un simple talyseur. Dans la foulée de la réforme de la dotaon, nous sommes nous aussi en train de changer.

a réforme de la dotation s'inscrit dans un processus plus vaste. Elle est étroitement liée à d'autres formes du système de GRH, notamment :

- la Norme générale de classification (NGC), une restructuration et une simplification du système de classification dirigée par le Secrétariat du Conseil du Trésor[1];
- de nouvelles stratégies de recrutement pour corriger des pénuries sur le plan de certaines compétences;
- des programmes généraux de perfectionnement nouveaux ou révisés, y compris ceux qui sont à l'intention des cadres supérieurs;
- le renouvellement de collectivités fonctionnelles, comme celles des ressources humaines, de la technologie de l'information et de la gestion de l'information, des sciences et de la technologie, des communications, des cadres intermédiaires et des spécialistes des politiques.

Peu importe les pouvoirs que les organismes centraux pourraient déléguer aux ministères, rien ne se substituera au leadership efficace et novateur dont doivent faire preuve les gestionnaires à l'égard des questions relatives aux ressources humaines qui sont si essentielles à leur capacité d'exécuter les programmes. Le succès de la réforme de la dotation dépendra en grande partie du degré de leadership qu'assumeront les ministères dans la gestion des ressources humaines et de l'intégration des valeurs de la *LEFP* à leur propre culture de gestion.

[1] Parallèlement à l'implantation de la NGC, et en consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, les ministères et les syndicats, la CFP examinera une nouvelle définition de la promotion fondée sur les compétences plutôt que sur la paie, et elle étudiera de nouvelles normes pour la sélection et l'évaluation des membres du personnel.

La réforme de la dotation

Afin de créer l'effectif et le milieu de travail de l'avenir qui s'adapteront à une société et à un gouvernement en évolution constante, nous devons réformer les méthodes de dotation dans la fonction publique.

Notre réforme de la dotation vise à déterminer ce que les ministères et organismes désirent d'un système simplifié, à trouver des façons novatrices d'assurer le respect des valeurs de la fonction publique et les dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)* dans ce nouveau système et de définir notre rôle par rapport à celui des ministères et organismes dans ce système.

Nous multiplions les efforts pour aider les ministères et organismes à mettre au point leur propre régime de dotation dans le cadre de la *LEFP*. Nous croyons que nous serons ainsi mieux en mesure de répondre à leurs besoins et d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes des politiques et des programmes abordables et de haute qualité.

Notre réforme de la dotation s'appuie sur le *Rapport sur l'examen consultatif de la dotation* de 1996, sur *l'étude Shoemaker-Starchuk* de 1997 portant sur les recours de même que sur divers plans exposés dans *La Relève*. En vertu de la réforme de la dotation, nous abandonnons le maintien de contrôles sur les opérations au profit d'un rôle axé sur la protection des valeurs en dotation. Ce rôle nous amène notamment à offrir un cadre de responsabilisation en matière de valeurs et de principes que les ministères et organismes appliqueront au système de dotation. Nous offrons également le soutien d'experts qui peuvent guider et aider ces organisations à mettre en œuvre cette nouvelle méthode.

Nous avons récemment nommé des portefeuillistes qui permettent aux ministères et organismes d'avoir accès à notre soutien et à nos services grâce à un guichet unique. Des équipes de soutien de la transition, composées de personnel de la CFP possédant de l'expertise dans différentes disciplines, travaillent directement avec les ministères afin de leur apporter toute l'aide dont ils ont besoin pour mettre en œuvre les mesures visant à réformer leur propre système de dotation. Le personnel de la CFP est également disponible pour jouer le rôle de facilitation dont les petits ministères et les régions pourraient avoir besoin.

> Un système de dotation efficace permet de trouver la bonne personne pour le bon emploi au bon moment.

Cet énoncé signifie qu'il faut définir objectivement l'ensemble des compétences nécessaires pour exécuter le travail dans l'immédiat et dans un avenir prévisible.

Cela signifie également qu'il faut utiliser un système fondé sur le mérite qui soit manifestement objectif et transparent afin de faire en sorte qu'une fonction publique non-partisane soit accessible à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes et qu'elle soit représentative de la société canadienne. Des mécanismes de recours sont offerts aux fonctionnaires et aux candidats et candidates à des emplois qui désirent remettre en question les processus de dotation auxquels ils participent.

La réforme de la dotation n'exige pas de modifications à la *LEFP*. Elle exige toutefois, de nos partenaires en gestion des ressources humaines, une parfaite connaissance des possibilités qui existent actuellement en vertu de la *Loi* afin d'en tirer le meilleur parti possible. Le cadre législatif fondamental de la *LEFP* est solide et consacre des valeurs que tous les ministères et organismes centraux doivent continuer de respecter.

Une des grandes orientations de la réforme de la dotation consiste à aider à la formation d'une compétence en planification des ressources humaines à l'échelle de la fonction publique qui soit solidemen

responsabilisation. Selon celui-ci, la responsabilité l'évaluation du rendement de chacun des minis-es et des rapports à cette fin revient aux adminis-teurs généraux, et les comptes que doit rendre Commission portent surtout sur l'état général système de dotation.

nouveau cadre de responsabilisation mettra ccent sur les résultats et non sur les opérations. système de dotation devrait donner lieu à une nction publique professionnelle qui est compétente, n-partisane et représentative de la société cana-enne, et respectant, aujourd'hui et demain, les jectifs généraux du gouvernement. Les sous-chefs ndront des comptes à la CFP en ce qui concerne ur participation, et aideront ainsi la Commission ns les rapports qu'elle doit présenter au rlement relativement à ces résultats.

our ce faire, les sous-chefs et la CFP concevront des dicateurs de rendement sur lesquels ils se seront ntendus. Les sous-chefs tenteront également de nnaître l'avis des représentants des membres du ersonnel aux fins du rapport du rendement minis-riel en matière de dotation avant de le présenter la CFP. De plus, la CFP demandera aux inter-enants, y compris les représentants du personnel, ur participation au moment de se pencher sur le ystème général de dotation.

ans les ministères, on passera progressivement es rapports sur les opérations aux rapports sur les aleurs représentées dans les résultats et les extrants. endant cette période de transition, les rapports inistériels continueront d'indiquer les résultats u système de dotation, mais ils respecteront les aleurs essentielles. La Commission rencontrera des nembres du Parlement pour déterminer quels ren-eignements seront exigés dans l'avenir.

Des consultations ayant déjà eu lieu avec plusieurs ministères laissent présager qu'ils consentent à établissement de ce nouveau type de relations. Le apport de l'an prochain présentera les résultats des liscussions tenues au cours de l'année 1998-1999 vec les ministères et les représentants des employés et employées. Il fera également état de l'introduction du nouveau cadre de responsabilisation dans les ministères et décrira les indicateurs de rendement pertinents.

L'analyse démographique

Pour que la gestion des ressources humaines dans la fonction publique s'effectue de façon proactive plutôt que réactive, il faut acquérir une meilleure compréhension de l'offre et de la demande nécessaire à une saine planification des ressources humaines. Au cours de la dernière année, nous avons amorcé le travail en ce sens en participant à un certain nombre d'initiatives mettant l'accent sur l'analyse démographique de l'effectif des divers ministères et sur certaines collectivités définies. Nos travaux se sont effectués de concert avec le Groupe de travail de *La Relève* et d'autres partenaires, dont le Bureau du Conseil privé (BCP), le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et Statistique Canada (STC). Ces analyses constituent le premier pas vers la mise au point de stratégies de recrutement, d'équité en matière d'emploi et de maintien du personnel pour la fonction publique du Canada, conformément à ce qui était exigé dans le document intitulé *La Relève : un parti pris pour l'action.*

Les trois principaux éléments de ces analyses sont les suivants : *l'offre* (la prévision des employés et employées disponibles fondée sur l'effectif actuel et les hypothèses concernant l'attrition), *la demande* (le nombre de personnes nécessaires pour mener à bien les futurs plans d'activités) et *l'écart* (la différence entre le nombre de personnes requises et le nombre de personnes disponibles).

Les travaux effectués jusqu'à maintenant sur certaines collectivités et sur l'effectif des ministères ont permis de constater que les éléments démographiques varient selon les sous-populations. Les mesures concrètes qui découleront des analyses devront être suffisamment adaptées pour répondre aux besoins particuliers de chaque groupe.

Une fonction publique professionnelle

Le rôle en évolution de la CFP

Nous ne cessons d'adopter une approche plus stratégique et axée sur la clientèle afin de conférer à la fonction publique une vision moderne de la gestion des ressources humaines (GRH). Cette vision est fondée sur la reconnaissance de l'interdépendance des ministères et des organismes centraux en matière de GRH. Notre but est de laisser les «gestionnaires gérer» dans un cadre où les responsabilités ministérielles sont bien définies à l'égard des valeurs en dotation et des résultats, tout en conservant nos responsabilités à l'égard du Parlement.

Nous adaptons notre système de dotation aux besoins actuels et changeants d'une fonction publique en pleine évolution. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)* représente l'instrument par lequel nous réaliserons nos objectifs en matière de réforme. Bien que cette *Loi* demeure inchangée, nous nous servirons le plus possible des marges de manœuvre qu'elle comporte pour concrétiser nos plans.

> En ce qui concerne les questions qui touchent l'ensemble de la fonction publique, nous sommes au premier rang du processus de consultation avec les ministères et les représentants des employés et employées à l'échelle nationale.

Nous concentrons nos efforts sur trois principaux secteurs : l'entrée dans la fonction publique, la dotation du groupe de la direction (EX) et les recours. En ce qui concerne les questions qui touchent l'ensemble de la fonction publique, nous sommes au premier rang du processus de consultation avec les ministères et les représentants des employés et employées à l'échelle nationale.

En ce qui a trait aux secteurs comme les services de consultation, de présentation et d'évaluation, nous mettons à la disposition des ministères des centres d'expertise et de services là où il y a lieu.

De concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres partenaires, nous continuons d'effectuer des travaux de recherche appliquée sur les pratiques de gestion des ressources humaines liées à la dotation, de jouer un rôle éducatif dans l'enseignement des meilleures méthodes, et de prodiguer moyens, soutien et conseils. Ces activités aideront les ministères et les organismes à passer à une approche plus proactive et plus stratégique de la gestion des ressources humaines. Nous travaillons également avec le Conseil du renouvellement du personnel, le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines et les conseils régionaux afin de favoriser les nouveaux rôles des membres du personnel du milieu des ressources humaines et de leur fournir un soutien constant.

Un nouveau cadre de responsabilisation

En raison de l'accent actuellement mis sur les cadres de responsabilisation et l'évaluation du rendement liée aux plans d'activités, la CFP doit suivre le rythme des changements. À cet effet, nous étudions les liens existants entre nos responsabilités (en vertu de notre mandat relativement à la dotation, au recrutement, à la diversité et aux recours) et le cadre de responsabilisation général en matière de ressources humaines. Nous faisons cet exercice dans le but de nous assurer que notre part de responsabilités en matière de ressources humaines favorise la prestation des services des ministères.

> Ce nouveau cadre de responsabilisation mettra l'accent sur les résultats et non sur les opérations.

Dans le contexte de nos efforts en matière de réforme de la dotation, nous élaborons un modèle

ous mettons au point des solutions afin de
épondre aux exigences particulières. Nous
éexaminerons nos normes régulièrement dans
e but de nous assurer qu'elles sont toujours
ertinentes et qu'elles répondent aux besoins.
Nous nous efforçons de devenir une organisation
l'apprentissage où les gens ont la possibilité et
a créativité nécessaires pour remettre en cause
t améliorer de façon continue tous les aspects
le leur travail. Le travail d'équipe et l'excellence
n matière de leadership seront des facteurs
ssentiels à la réussite de ce projet.

Une période de transition

Ces dernières années, nous avons cherché des
noyens d'évoluer de façon à mieux remplir notre
nandat, servir notre clientèle et participer avec nos
partenaires à la mise en œuvre de la réforme du
ecteur public. Nos derniers rapports annuels reflé-
aient cette ligne de pensée. Le rapport de cette
nnée décrit nos démarches pragmatiques face
u changement. Nous avons redéfini nos secteurs
l'activité, restructuré notre organisation et revitalisé
nos programmes. À la lumière des commentaires
eçus de notre clientèle et d'intervenants, nous
vons établi, pour 1998-1999 et les prochaines
nnées, nos principales priorités comme suit :

- Réforme de la dotation;
- Équité en matière d'emploi;
- Recrutement;
- Dotation du personnel de direction.

Nous sommes assurés que notre nouvelle façon de
aire nous permettra de réaliser notre mandat plus
efficacement, d'améliorer nos relations avec la clien-
èle et d'évoluer avec nos partenaires vers de nou-
veaux rôles qui permettront de faire ressortir
'approche particulière du Canada en matière de
éforme du secteur public.

Introduction

Vision et valeurs

> Un partenaire clé qui façonne pour la population canadienne une fonction publique efficace et respectée

Cet énoncé reflète comment, à la Commission de la fonction publique (CFP), nous percevons le service à la clientèle et notre engagement en matière d'excellence.

Une des caractéristiques importantes de la fonction publique fédérale est sa solide tradition en matière de valeurs professionnelles, d'éthique et de respect de la démocratie. Les valeurs auxquelles souscrivent ses fonctionnaires, et qui transparaissent dans leurs actions, constituent l'essence d'un service compétent assuré dans l'intérêt du public. Les valeurs de la fonction publique canadienne ont acquis le respect des pays du monde entier.

La CFP s'engage à respecter les caractéristiques d'une fonction publique professionnelle : *impartialité politique, mérite et représentativité.* Nous ne dérogerons jamais à ces valeurs. En fait, nous ne nous contenterons pas seulement de les préserver, mais nous les améliorerons au cours des prochaines années.

Un engagement en faveur du changement

Le monde du travail est en mutation et cette situation n'est pas le seul fait du secteur privé. Manifestement, elle touche tout autant la fonction publique que le milieu du travail canadien en général. Les ministères et les organismes fédéraux effectuent des modifications en vue de s'adapter à une série de nouveaux défis. Ils élaborent de meilleures façons d'utiliser la technologie afin de répondre aux nouveaux besoins des secteurs d'activité. La fonction publique donne suite aux demandes de la population canadienne qui, malgré les compressions budgétaires et les réductions d'effectifs des dernières années, continue à s'attendre à un large éventail de services abordables et de qualité de la part du gouvernement. Si nous voulons être en mesure de faire face aux nouveaux besoins, nous devons être prêts à changer et à nous adapter.

La Commission de la fonction publique fait sa part pour s'assurer qu'elle demeure à la hauteur des besoins changeants du monde du travail. Nous adaptons nos secteurs d'activité en fonction des nouveaux besoins de nos clients et de nos clientes. Nous sommes à élaborer un processus systématique d'engagement de la part de nos fonctionnaires et de nos intervenants, nous établissons des réseaux de communication et nous faisons la promotion de l'écoute active. Nous créons un environnement qui encourage notre personnel à aller voir ce qui se passe à l'extérieur de l'organisation et à comprendre le point de vue de la clientèle.

> Nous adaptons nos secteurs d'activité en fonction des nouveaux besoins de nos clients et de nos clientes.

La clientèle de la CFP forme un éventail diversifié et se compose entre autres de fonctionnaires et de membres du public intéressés à travailler dans la fonction publique. Nos consultations auprès des clients ministériels ont révélé que ces derniers s'attendent à ce que nous continuions d'améliorer l'efficacité du processus de dotation. Ils souhaitent que ces améliorations les aident à mettre en œuvre leurs propres plans d'activités. Ils comptent sur nous pour que nous fassions tout ce qu'il nous est possible, dans le cadre de notre mandat, pour favoriser une culture axée sur les résultats.

Nous travaillons à ce que la relation avec la clientèle devienne désormais la pierre angulaire de notre culture organisationnelle. Nous élaborons des normes qui permettront aux clients et aux clientes de savoir quel niveau de service ils sont en droit d'espérer et

de nouvelles technologies qui permettront d'arriver à un meilleur équilibre et à une dotation axée sur le mérite, non-partisane, tout en favorisant la créativité et l'innovation nécessaires dans une fonction publique moderne et orientée vers le rendement.

Le principe du mérite n'est pas seulement important pour assurer la compétence et protéger contre la partialité politique, mais, comme le mentionne l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), dans ses *Principes de gestion de l'éthique dans la fonction publique* récemment adoptés : «Utiliser régulièrement les principes de base, comme le mérite, dans le cadre du processus quotidien de recrutement et de promotion favorise au plan opérationnel l'intégrité au sein de la fonction publique.»

Si nous nous demandons pourquoi, en tant que Canadiens et Canadiennes, nous attachons de l'importance aux questions relatives à la fonction publique, la réponse se trouve en partie dans le lien qui existe entre une bonne gestion publique et un bon rendement économique. De plus, la qualité et l'efficacité de la fonction publique d'un pays peuvent influer directement sur la stabilité sociale, culturelle et politique.

La capacité des fonctionnaires de donner au gouvernement des conseils objectifs, de grande qualité, et d'en appliquer ensuite loyalement les décisions conformément à des principes juridiques valables est la principale mesure du rendement qui englobe et soutient les principes et l'éthique intemporels que représente la fonction publique canadienne.

En d'autres mots, dans un régime comme celui du Canada, le rôle clé de la fonction publique professionnelle est d'investir dans la réflexion en matière de politiques et la prévoyance, afin de pouvoir fournir d'excellents conseils au gouvernement et des services optimaux à la population. N'oublions pas non plus le vieil adage qui dit : «N'attends pas d'avoir faim pour semer ton potager, ni d'avoir soif pour creuser ton puits.» Ainsi, pour récolter les fruits d'une fonction publique capable de réfléchir et de planifier pour l'avenir, un pays doit encourager le développement de sa fonction publique à long terme.

À mesure que les nations ont à faire des choix de plus en plus cruciaux et complexes, il devient fondamentalement nécessaire d'accroître la compétence des personnes qui gouvernent, y compris, notamment, des fonctionnaires. Pour continuer à préserver l'essence même de la fonction publique en tant qu'institution au service des Canadiens et des Canadiennes par l'entremise du gouvernement, nous devons nous assurer d'offrir à notre personnel ce dont il aura besoin pour définir ses besoins et les combler, pour améliorer ses compétences et ses capacités, de même que pour refaire le plein d'énergie. Ainsi, le savoir devient un des éléments stratégiques puisqu'il constitue un véhicule important de l'augmentation rapide des compétences et de l'efficacité de notre fonction publique.

Tout comme la raison et l'analyse ne seront jamais démodées, l'administration publique restera toujours une profession noble et essentielle. Les Canadiens et les Canadiennes méritent ce qu'il y a de mieux pour leur fonction publique : créativité en matière de politiques, expertise opérationnelle, capacité de gestion, jugement, capacité d'adaptation et volonté de changer et d'apprendre. Mais avant tout, les valeurs du mérite et de l'objectivité au sein de la fonction publique doivent être constamment encouragées face aux changements et aux défis, afin qu'elles puissent continuer à servir de fondement et de moyen d'adaptation du secteur public fédéral pour les générations à venir.

La parole aux commissaires

Mary Gusella

En cette année qui marque le 90e anniversaire de la Commission de la fonction publique, la fonction publique du Canada s'est engagée à apporter des changements en profondeur. Les défis que posent la mondialisation, les répercussions de la technologie, la redéfinition des concepts de la prestation de services axés sur la clientèle et les déplacements démographiques orientent les changements au niveau de la nature du travail au sein de la fonction publique, changements liés aux méthodes et aux partenaires de travail et changements quant au lien du travail avec les citoyens et les citoyennes.

À ce point de l'évolution de notre pays, lorsque nous nous demandons ce qu'attend la population canadienne de sa fonction publique, il semble que la réponse soit l'efficacité et l'efficience lorsqu'elle offre des services au gouvernement et à la population. Les Canadiens et les Canadiennes recherchent un «nouveau style» de conduite des affaires publiques, axé sur le rendement et sur des partenariats stratégiques.

Cette orientation vers le rendement suppose un cadre de mesures continues sur une grande échelle, qui comprend l'ouverture, la transparence, la responsabilisation à l'égard des résultats, la rentabilité, les partenariats horizontaux, l'accent sur le citoyen et la citoyenne (Ekos 1997). En même temps, lorsqu'on leur demande leurs attentes au sujet de la dotation, les Canadiens et les Canadiennes disent qu'ils accordent une grande valeur à la compétence (89,4 %), à l'attitude non-partisane (74,7 %), ainsi qu'à la représentativité (70,1 %) (Ekos 1995).

Quelles sont alors, pour la Commission de la fonction publique, les répercussions des attentes des Canadiens et des Canadiennes? Principalement, la population canadienne veut quelques changements, mais elle veut aussi que les valeurs fondamentales de la fonction publique soient protégées. La Commission de la fonction publique a un rôle clé à jouer sur ce plan. Elle doit relever le double défi de préserver les valeurs de la dotation axée sur le mérite, non-partisane et représentative, qui est à la base même de notre processus de dotation, et aider à créer, pour les gestionnaires et les fonctionnaires, les conditions propices à la créativité et à l'innovation qui devront figurer parmi les caractères distinctifs de la fonction publique de l'avenir.

Qu'est-ce qui rend ce double défi si difficile à relever? Jusqu'à maintenant, la dotation a été largement basée sur les règles; il suffisait de suivre le processus établi, comme le décrit le *Rapport sur l'Examen consultatif de la dotation*. Le processus établi était très visible, pouvait être facilement contrôlé et comportait des délais de préavis pour le dépôt des plaintes, par voie d'appel, ainsi qu'un mécanisme permettant de corriger toute violation du principe du mérite.

Avec le temps, le principe du mérite a été protégé par une véritable coquille de règlements et de procédés. Le même rapport signale que nos règlements sont le reflet de nos valeurs, mais tendent toutefois à se substituer à ces valeurs et à les masquer. De plus, ils ne sont pas internalisés de la même manière que les valeurs. La question n'est pas de chercher à obtenir l'un ou l'autre – procédé ou valeur – mais d'utiliser de nouvelles techniques et

ministères et en réponse aux besoins qu'ils ont exprimés et à l'orientation future de leurs organisations, nos centres de savoir seront habilités à traduire les principes et les valeurs en stratégies, systèmes et approches applicables. Ils fourniront également la connaissance et la compréhension des principaux résultats requis pour mettre sur pied une fonction publique professionnelle, non-partisane et représentative.

Je suis certaine que vous trouverez, au cours de l'examen du présent Rapport annuel, des exemples précis de l'engagement réel des membres du personnel de la Commission de la fonction publique à répondre aux changements par le changement, à transformer leurs compétences et leurs capacités, à s'engager dans l'innovation et la coopération et à soutenir des initiatives favorisant le repositionnement de la Commission en tant que partenaire clé qui façonne, pour la population canadienne, une fonction publique efficace et respectée.

La parole aux commissaires

Ginette Stewart

À la lecture du présent Rapport annuel, vous constaterez sans aucun doute les changements qui ont été apportés au contenu et à l'approche par rapport aux années antérieures. Soyez assurés que ces changements – sur le plan du texte et celui du graphisme – sont tout à fait délibérés.

L'année 1997-1998 a été une année importante et remplie de défis pour la Commission de la fonction publique. D'une certaine façon, elle a servi à mesurer les résultats de ce que nous avons accompli, de jalon pour marquer la direction vers laquelle nous tendons, et de point de départ pour indiquer que notre parcours n'est pas terminé. Les effets des changements continueront de se faire sentir sur l'organisation à mesure que nous relèverons les défis auxquels nous aurons à faire face dans l'avenir.

Tandis que la Commission de la fonction publique continue de changer, le passage d'un organisme axé sur les opérations à un centre de connaissances stratégiques et de consultation, le repositionnement de la Commission et de ses activités, programmes et services deviennent réalité. Le moteur de ce processus de changement est la réforme de la dotation.

Grâce à cette réforme, nous tenons compte de notre responsabilité à l'égard du Parlement, de l'engagement des nombreux intervenants clés en gestion des ressources humaines, du partenariat particulier nécessaire pour miser sur les points forts de ces intervenants et leur nature complémentaire. Ensemble, avec nos partenaires actuels, nous travaillons à l'établissement d'une nouvelle approche dynamique de gestion des ressources humaines. Tout en respectant les besoins de chaque partenaire, cette approche est axée sur la mise en place d'une fonction publique fédérale moderne, professionnelle, compétente, non-partisane et représentative.

Nous sommes fiers de nos réalisations, et les défis à relever nous donnent un regain d'énergie. Nous sommes tout à fait conscients qu'il faudra déployer de grands efforts et qu'il faudra notamment amorcer une importante réorientation de la culture, de la mentalité et du comportement de l'organisation. Nous nous sommes engagés à devenir un organisme fondé sur le savoir. Nous offrirons à nos employés et employées les conditions et les encouragements nécessaires pour qu'ils acquièrent les connaissances, les compétences et les capacités dont nous avons besoin pour atteindre nos objectifs. Notre avenir passe par nos membres et, comme le disait Benjamin Franklin : «l'investissement dans la connaissance est celui qui rapporte le plus d'intérêts.»

À mesure que la fonction publique évolue et que les services sont offerts à la population canadienne sous des formes de plus en plus diversifiées, tous les partenaires seront responsables de veiller à ce que les valeurs fondamentales de la fonction publique fédérale soient respectées et protégées. Les valeurs telles que l'intégrité, la loyauté, le respect et l'honnêteté, qui attirent et retiennent des personnes compétentes et très motivées, continueront d'être maintenues.

Notre personnel s'est déjà engagé dans un parcours d'acquisition du savoir afin que nous puissions aller au-delà de notre capacité d'interpréter la loi ou d'apporter un soutien opérationnel, et devenir des centres de savoir stratégiques à la fine pointe des connaissances dans notre domaine. De concert avec les

professionnelle de grande qualité. De nombreux pays voudraient bien apprendre de quelle façon le Canada a pu acquérir cette position et réussir à s'y maintenir pendant des décennies.

Notre fonction publique professionnelle, en tant qu'organisme, est un bien inestimable qui contribue au bien-être de la société. Nous comptons environ 190 000 fonctionnaires fédéraux dévoués, engagés à servir la population canadienne et qui continuent de le faire malgré les défis que représentent les changements extraordinaires qui prennent forme autour d'eux.

Nous devons innover et trouver des moyens créatifs de maintenir l'une des meilleures fonctions publiques du monde. L'efficacité des services offerts par la fonction publique à ses citoyens et à ses citoyennes est une composante importante d'une saine démocratie.

Le principal défi consiste à recruter et à promouvoir les éléments les meilleurs et les plus brillants qui ont en commun les valeurs fondamentales de la fonction publique, qui ont une passion pour la fonction publique et qui sont le reflet des membres des collectivités. Nous devons faire tout notre possible pour garder ceux et celles qui ont pris l'engagement de servir et qui font preuve d'excellence dans leur travail, en nous assurant qu'ils continuent d'apprendre et de se perfectionner. La confiance et le respect mutuels entre le public et les fonctionnaires est un des principes fondamentaux d'un bon gouvernement.

La parole aux commissaires

Ruth Hubbard

Les raisons de se joindre à la fonction publique canadienne sont nombreuses. Les fonctionnaires tirent une réelle satisfaction du service qu'ils offrent à la population canadienne, qu'ils travaillent directement avec le public, tels que les inspecteurs des douanes, ou comme chercheurs en biotechnologie, conseillers principaux en politiques ou sous-ministres.

Nous nous attendons à ce que nos fonctionnaires mettent de côté leurs intérêts personnels ou leur favoritisme à l'égard d'un groupe ou d'un organisme pour travailler dans l'intérêt de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes. Nous nous attendons à ce que des fonctionnaires professionnels aient en commun les valeurs fondamentales de la fonction publique, telles que l'intégrité, la loyauté, le respect et l'honnêteté, de façon à pouvoir offrir des conseils objectifs sans crainte ou sans attendre de faveur. Nous nous attendons également à ce qu'ils soutiennent sans fléchir la primauté du droit et l'application régulière de la loi comme des principes fondamentaux de la confiance que nous leur accordons en tant que fonctionnaires.

Assumer que les valeurs fondamentales de la fonction publique sont les valeurs sous-jacentes du mandat public est la véritable question dans un régime de gouvernement comme le nôtre, fondé sur le modèle de Westminster.

De plus en plus, nous assistons à une baisse du respect accordé aux titulaires de charge publique dans le monde entier. Notre système de gouvernement est basé sur la confiance que nous plaçons en eux. S'assurer que les fonctionnaires ne font pas passer leur intérêt personnel ou celui d'un groupe ou d'un organisme particulier avant l'intérêt des personnes qu'ils desservent est au coeur même de la définition du rôle de fonctionnaire.

Mais les citoyens et citoyennes s'attendent à ce que leur fonction publique travaille mieux, adopte des méthodes innovatrices et travaille davantage en consultation et en partenariat.

Nous devons rechercher activement de nouveaux moyens de protéger nos valeurs fondamentales tout en trouvant de nouvelles méthodes qui permettront de faire face aux enjeux de la mondialisation, de la révolution de la technologie et de l'information, des déplacements démographiques et des changements de valeurs culturelles. Nos valeurs doivent aussi être d'une importance primordiale afin que nous puissions répondre à la population canadienne, qui exige une plus grande participation à la détermination de «l'intérêt public» et afin de concevoir des services efficaces, accessibles et abordables.

Pour aller de l'avant, nous devons réfléchir aussi bien qu'agir, apprendre, respecter et comprendre. Par ailleurs, nous devons mettre l'accent sur l'amélioration des résultats et de la responsabilisation.

Afin de faciliter le renouvellement de la fonction publique fédérale, nous devons également assurer une plus grande mobilité entre les secteurs public et privé, ainsi qu'entre la fonction publique fédérale et d'autres groupes de l'ensemble du secteur public.

En tant que Canadiens et Canadiennes, nous ne saisissons pas toujours les avantages extraordinaires et la renommée internationale dont jouit le Canada grâce à ses traditions démocratiques et à sa fonction publique

Table des matières

La parole aux commissaires 4

Introduction 10

Une fonction publique professionnelle 12

La réforme de la dotation 14

Un effectif dynamique et représentatif 16

Le renouvellement et le rajeunissement du personnel 19

L'apprentissage – Investir dans les gens 25

La gestion fondée sur les compétences 28

Réinventer les mécanismes de recours 29

L'impartialité politique 31

Conclusion 32

Lexique 33

Annexes 35

- Données statistiques 36
- Pouvoirs délégués 50
- Décrets d'exemption 52
- Décrets d'exemption concernant certaines nominations 54

Une nouvelle image pour la Commission de la fonction publique 55

Bureaux de la Commission de la fonction publique 56

Index 58

Mission de la CFP

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la *loi*, la mission de la CFP est :

- de maintenir et de préserver une fonction publique hautement compétente et qualifiée, dont les membres sont nommés selon le principe du mérite;
- d'assurer une fonction publique non-partisane et représentative de la société canadienne.

Vision de la CFP

Un partenaire clé qui façonne pour la population canadienne une fonction publique efficace et respectée.

Objectifs de la CFP

Offrir aux Canadiens et aux Canadiennes :

- Une fonction publique hautement compétente, non-partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite;
- Une fonction publique représentative;
- Une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu;
- La reconnaissance et le maintien d'une fonction publique non-partisane en tant que pierre angulaire du système de conduite des affaires publiques;
- Une CFP qui, au nom de l'intérêt public, agit comme chef de file et comme gardien indépendant des principes compris dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, principes régissant une fonction publique professionnelle.

Valeurs de la CFP

- Intégrité dans nos actes
- Qualité dans nos activités
- Service à notre clientèle
- Respect envers notre clientèle et nos collègues

L'honorable Sheila Copps, c.p.
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice financier 1997-1998.

Nous soumettons notre rapport au Parlement conformément aux dispositions de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Veuillez agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

La Présidente,

Ruth Hubbard

Ruth Hubbard

La Commissaire,

Ginette Stewart

Ginette Stewart

La Commissaire,

Mary Gusella

Rapport

Nous sollicitons votre opinion au sujet du présent rapport.

Télécopieur : (613) 992-9352

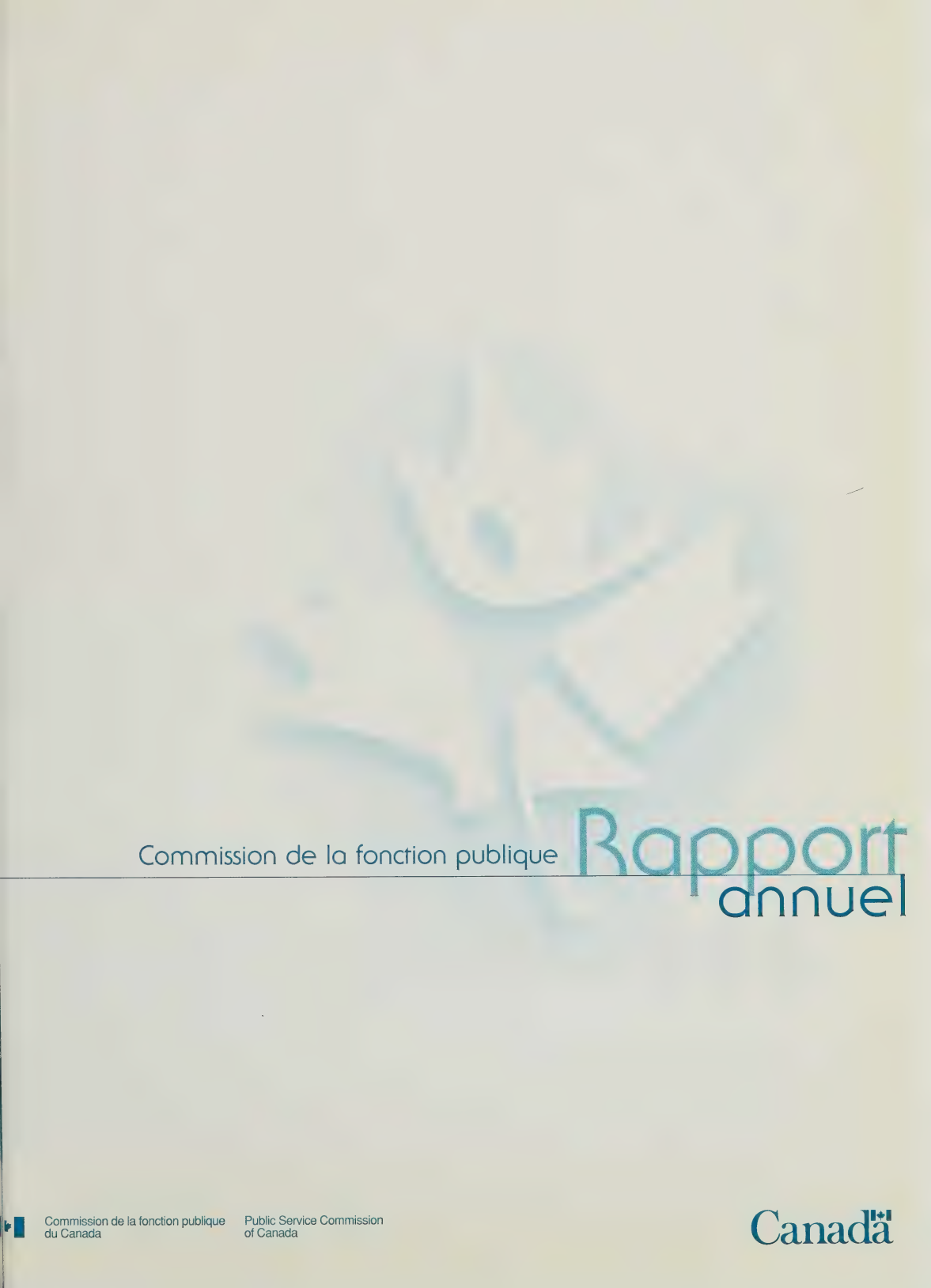
Téléphone : Région de la Capitale nationale (RCN)
(613) 992-9562

Internet : http://www.psc-cfp.gc.ca

Courrier électronique : Info-Com@MS.PSC-CFP.X400.GC.CA

Un aperçu de ce rapport est disponible en braille et en gros caractères.

©Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 1998
Numéro de catalogue SC1-1998
ISBN 0-662-63694-5



Commission de la fonction publique

Rapport annuel
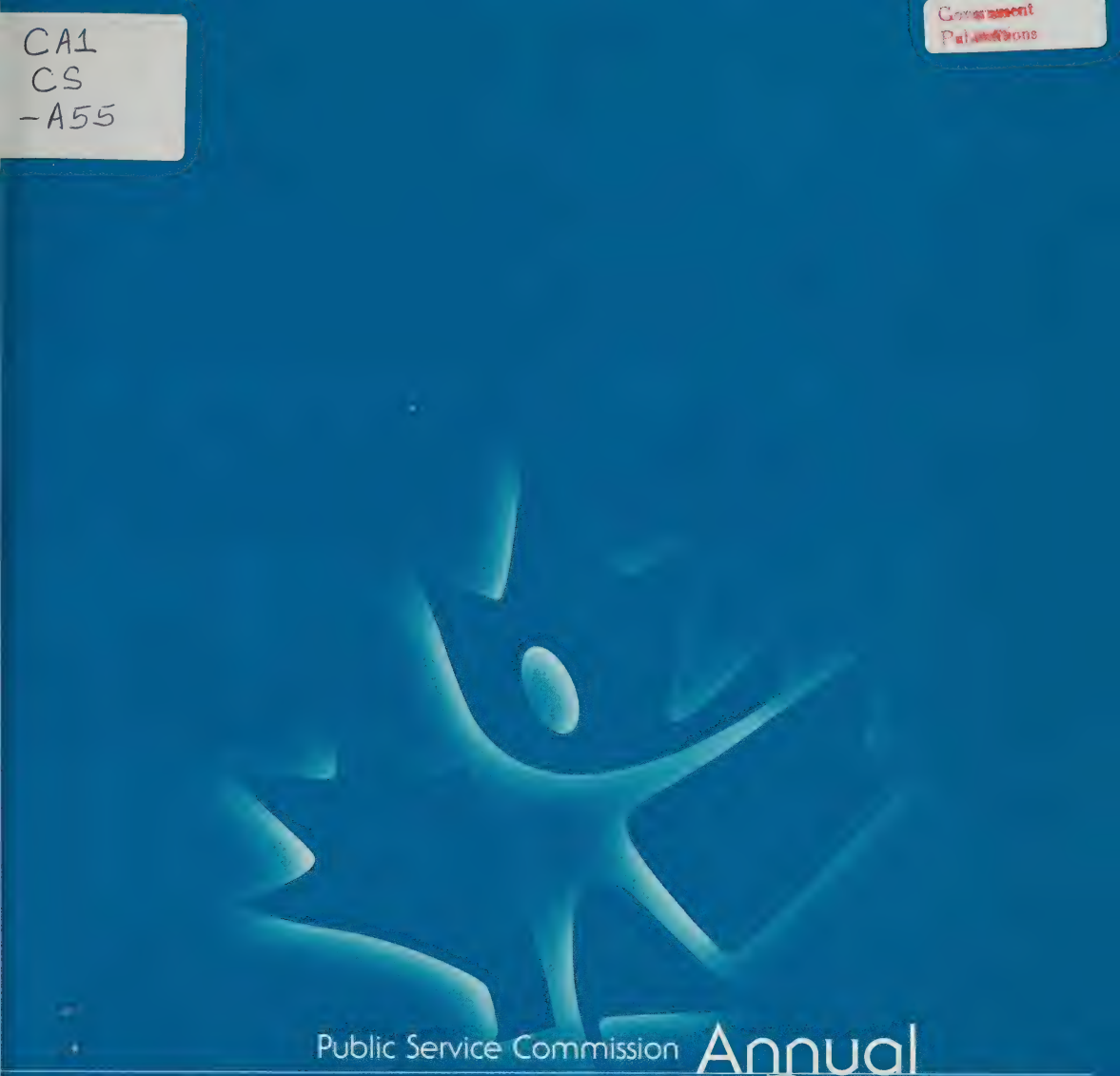
Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada

Canada

CA1
CS
-A55

Government
Publications



Public Service Commission Annual Report 1998–99

Public Service Commission of Canada
Commission de la fonction publique du Canada

Canada

We invite your comments about our Annual Report.

Fax: (613) 992-9352

Phone: National Capital Region – Headquarters
(613) 992-9562

Internet: http://www.psc-cfp.gc.ca

E-mail: info-com@psc-cfp.gc.ca

This report is available in Braille and large print.

©Minister of Public Works and
Government Services Canada, 1999

Cat. No. SC1-1999
ISBN 0-662-64327-5

June 30, 1999

The Honourable Sheila Copps, P.C.
Minister of Canadian Heritage
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Minister:

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the report of the Public Service Commission (PSC) of Canada for the 1998-99 fiscal year.

It is submitted to Parliament in accordance with section 47 of the *Public Service Employment Act* (Chapter P-33, Revised Statutes of Canada, 1985).

Yours sincerely,

Ruth Hubbard

Ruth Hubbard
President



Ginette Stewart

Ginette Stewart
Commissioner

Mary Gusella

Mary Gusella
Commissioner

PSC Mission

The mission of the PSC is, through its statutory authorities, to:

- maintain and preserve a highly competent and qualified Public Service in which appointments are based on merit; and
- ensure that the Public Service is non-partisan and its members are representative of Canadian society.

PSC Vision

A key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians.

PSC Strategic Objectives

The PSC's objectives are to assist in providing Canadians with:

- a highly competent, non-partisan, professional Public Service appointed on the basis of merit;
- a representative Public Service workforce;
- a Public Service which builds on its competencies through development and continuous learning;
- the recognition and sustaining of a non-partisan Public Service as a cornerstone of the governance system; and
- a PSC which is an independent champion and steward of *Public Service Employment Act* principles governing a professional Public Service, in the public interest.

Table of Contents

Commissioners' Message 2

Chapter One: A Professional Public Service 6

Staffing Reform 6

Human Resource Issues and Initiatives 9

A Dynamic and Representative Workforce 12

Public Service Renewal 14

Learning – A Continuous Process 18

Competency-Based Management 20

Modernized Recourse Process 21

Political Non-Partisanship 22

Chapter Two: Accountability of the Public Service Commission 23

Conclusion 28

Appendices 29

Statistical Information 30

Authority Delegated 43

Exclusion Approval Orders 45

Personal Exclusions 48

Organization of the Public Service Commission 49

Offices of the Public Service Commission 50

Index 52

Commissioners' Message

Introduction

Our story at the Public Service Commission of Canada (PSC) over the past year is one of making important progress in our ongoing commitment to serve Canadians by ensuring that merit is safeguarded as a cornerstone of a competent, non-partisan and representative Public Service.

A key challenge for the PSC is to remain relevant and effective in carrying out the mandate which Parliament has bestowed upon us and which is our privilege to administer on behalf of Canadians.

This will mean refocussing our energies and investing in those areas which will most enhance merit as an essential defining feature of the federal Public Service. We have therefore developed a directional statement which describes how we would place more emphasis on effective oversight of merit (through a combination of strengthened merit policy, merit promotion and merit protection activities), and less on protecting merit through the conduct of individual staffing transactions.

It is an ambitious approach which will require further discussion and continuing input from PSC employees and stakeholders. We look forward to discussing this approach with Parliament over the months to come.

In addition to reviewing the information which follows concerning our new direction, we invite you to review our draft Directional Statement which is available on our Internet site. We also invite you to review the more specific information contained throughout this report on the program and service activities and improvements made by the PSC throughout the past year.

Stability in our Vision and Values

The PSC is directed by its vision: "A key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians." The vision captures the spirit of what we have done in the past and must continue to do in the future. It speaks of the pride we have in our work and our sense of privilege to serve Canadians in a unique and independent institution that plays a key role in the development of the federal Public Service, and through it, the development of Canadian society as a whole.

The principle of merit, which encompasses competence, non-partisanship and, more recently, representativeness has greatly contributed to the democratic stability necessary for responsible government in Canada. It has allowed successive generations of elected federal representatives to govern with confidence knowing that the people who serve them can be relied upon for their competence, objectivity and loyalty. The merit system, therefore, is more than a means to an end – it is key to supporting good government.

Today, competence, non-partisanship and representativeness are recognized as the basis of good federal public administration and have become core Canadian values. We have a duty to ensure that these core values for which the PSC stands are safeguarded so that the interests of Canadians can be best served for years to come.

Adaptability in a Time of Change

During the past decade, a new view of the role of government has emerged. The emphasis is now on affordable, streamlined government, strategically focussed on results and core businesses which in turn permit an increased responsiveness to Canadian citizens' needs. The changing role and structure of government places a premium on managerial flexibility, responsiveness, trust, values and simplified rules.

Furthermore, challenges like the pending demographic exodus from the Public Service, the creation of the new service delivery agencies, the changing nature of public employment and the increasing strategic importance of Human Resource Management as a key lever to achieve business goals are all factors that are influencing how we establish our priorities and carry out our business.

We also face challenges in our safeguarding of the merit system. We must continue to provide assurances to Parliament that we will fulfill our statutory duties in the years to come, while ensuring that the merit system is well integrated with the drive toward more efficient and responsive government. Speed and minimal red tape are often vital in getting the right people into jobs quickly so that services to the public do not suffer. Traditional staffing systems have become burdensome and need to be better aligned with the practical realities of today's workplace and the labour markets from which government must draw its workforce.

Our most recent response to the need for change may be seen in the continuing reform of Public Service staffing, under which greater authorities have been delegated to Deputy Heads, new flexibilities added, and customized delegation and accountability instruments are being developed. This ultimately will provide the flexibility that senior managers need to meet ever-increasing business pressures, while holding them to account for their values-based staffing actions. More importantly, however, the reinforcing of Deputy Head responsibilities for good people management and our own extensive delegation of powers to them is reflective of our belief that merit is everybody's business and that certain aspects of the merit system can best be advanced by entrusting the responsibility for their execution to responsible managers. At the same time, it is also recognized that approaches to more effective oversight of merit must be built, and the public assured that we will act swiftly if the trust and accountability placed with managers is not properly exercised.

We believe that the existing statutory powers that Parliament has granted the Commission under the *Public Service Employment Act* are significant and can continue to be used in creative ways to respond to these environmental drivers and operating challenges.

Developing a New Strategic Direction for the PSC

In October of 1998, we held a series of strategic planning sessions that were aimed at ensuring that the PSC and the values and traditions for which it stands would continue to be viable and effective in the coming years. The result of this process was a draft document entitled *A Strengthened Focus for the Public Service Commission of Canada – Directional Statement* that describes how we, at the PSC, propose to guide our future development. This draft Directional Statement is now publicly available on the PSC web site (http://www.psc-cfp.gc.ca/direction/statement_e.htm).

The planning sessions that led to the development of the draft Directional Statement determined that a number of important changes had occurred that required assessment in terms of their overall impact on our ability and future potential to most effectively and efficiently deliver on the mandate entrusted to us by Parliament.

Over the years, the PSC has become involved in many product lines which are diverting significant energy and attention from our main task of ensuring that merit – the principle it was created to safeguard – is protected and promoted. For the public, for Parliament and for the continued enhancement of Canada's tradition of excellence in public service, we believe that the manner in which we carry out our activities requires greater clarity and focus, particularly as regards how we can best protect and promote merit, building on the successes of Staffing Reform. Clearly, modern public sector human resource management requires both excellence in the delivery of human resource services and excellence in the oversight of merit. However, when both oversight and service delivery are performed within a single organization, we are concerned that the organization will not be able to optimally oversee the authorities it has delegated while itself being part of the program administration. So, to the extent practicable, we wish to refrain from or limit the delivery of services in the self same area that we may be called upon to oversee the application of merit. Achieving the right balance between oversight and service delivery is a challenge requiring dialogue with all those with a stake in effective human resource management.

The Directional Statement proposes the following framework to guide the dialogue on how we would best protect merit in the future:

1. The Commission's first responsibility is to the essential mandate assigned to it by Parliament to protect merit and thus ensure a competent, non-partisan Public Service which is representative of Canadian society.
2. The Commission will ensure application of merit by focussing on its fundamental staffing and independent oversight powers, including its obligation to provide third-party recourse.
3. Parliamentarians, unions, employee representatives, departments and agencies all contribute to the integrity of the staffing system. The PSC will continue to seek their advice in shaping effective staffing policy and principles and will develop innovative ways of doing so.
4. Delegation to Deputy Heads is a general principle of the new direction. The Commission will work closely with Deputy Heads to ensure an appropriate transition.
5. The PSC will not actively pursue further general delegations in areas especially sensitive to the application of merit, such as recruitment into the Public Service at all levels including executives, and appointments within the Public Service of Assistant Deputy Ministers and other executives without first carefully exploring with stakeholders the requirements necessary for successful delegation in areas such as these.
6. The PSC's involvement in an effective staffing system may be described as consisting of three integrated elements: framework setting and delegation; independent oversight and scrutiny; and information, awareness and outreach activities.

7. The application of the merit system and the values it embraces is a fundamental duty of all responsible Public Service managers. The Commission puts its trust in the professionalism and integrity of Public Service managers, who, themselves, value the merit system, to support and uphold its fundamental principles.
8. Although independent, the Commission plays an important role in maintaining an integrated human resource management system that permits departments and agencies to achieve their goals and business priorities.

The Commission has begun an important dialogue with stakeholders on this new direction and has been provided with very helpful and informative insights into the operating realities and public policy expectations of our various stakeholders. All of those consulted endorse the importance of merit as a fundamental principle of the federal Public Service, and the need for us to strengthen its protection. Stakeholders were also singular in their view that we were well-advised to begin a dialogue on how we can best continue to fulfill our mandate for the future. There was general agreement that times have indeed changed and that we need to review how these developments should be addressed in our priorities and operations. While the Commission's independence was recognized as an essential feature, our challenge is to be independent but, at the same time, sensitive to the realities facing departments. The Commission has noted the view of some Deputy Heads that the Commission's new direction should be mindful of the current workload that exists in departmental human resource branches. Many deputies have also advised that the Commission needs to continue its outreach activities to ensure that merit is understood by managers and staff at all levels.

The initial consultations with employee representatives and departments have been conducted through a new body established this year, the Public Service Commission Advisory Council. The discussions with the Council on the new direction have been open and candid, and it is clear that the PSC needs to ensure transparency and balance in its multi-stakeholder relationships so that the merit principle is understood in a common manner by all those who have an interest in it. Many of those consulted have also been candid in their view that the PSC must more vigorously demonstrate its independence and direct reporting relationship to Parliament in order to ensure the sound and fair application of its legislative mandate.

We will continue our consultations with stakeholders over the coming months in order to help refine our Directional Statement. This dialogue will also increase awareness of and appreciation for merit as a valuable part of Canada's governance culture. Thus the journey by which we arrive at our new direction will be as important as the destination itself. For all of these reasons, we are fully committed to a very active, open and transparent consultation process with all of our key stakeholders. In the spirit of the philosophy that merit is everybody's business, we invite you to reflect upon the goals and challenges that we have outlined and join with us in achieving an ever improved and well functioning merit system, and hence the best possible Public Service for Canadians.

Chapter One: A Professional Public Service

Staffing Reform

Background

In 1998-99, the Public Service Commission (PSC) made major progress in implementing the Staffing Reform initiative set out in last year's Annual Report. The five main goals of Staffing Reform are to:

- help managers deliver on their business plans by simplifying, streamlining and speeding up PSC and departmental staffing operations;
- establish clear accountability between Deputy Heads and the PSC for the performance, results and outcomes of their exercise of delegated staffing authority;
- involve employee representatives in designing and operating the staffing system;
- develop and promote alternative dispute resolution to achieve faster and more effective recourse; and
- enable staffing specialists to play a more strategic role in human resource management.

Staffing Reform is being implemented in three broad phases, namely:

- delegation of the maximum staffing authority permitted by law to all Deputy Heads, subject to consultations on the special interests which the PSC should continue to protect directly;
- creation of customized staffing regimes and appropriate accountability frameworks for each department; and
- review of the staffing policy and regulatory framework.

The following describes the progress that the PSC has made to date with regard to staffing issues. Information on the modernized recourse process may be found on page 21 of this report.

Increased Delegation, Flexibility and Information Sharing

Initially, the PSC informed Deputy Heads of the flexibilities already available under the *Public Service Employment Act* and *Regulations* that were not being used to the greatest extent possible. Then the PSC delegated to all Deputy Heads, a number of authorities that had previously been delegated only on a case-by-case basis, and increased the flexibility for applying them.

As a way to assist in the implementation of Staffing Reform, the PSC appointed Account Executives to be the senior points of contact with departments and the functional communities. The Account Executives have been meeting with the Deputy Heads and human resource representatives of departments to discuss the implementation of Staffing Reform and their need for tailored staffing systems.

SmartShops started off by providing departments with the opportunity to share best practices in the area of Staffing Reform. Their scope widened during the year to include best practices in other areas of human resource management.

To support the goal of ensuring that its human resource partners were fully aware of the flexibilities under the *Act* and making optimal use of them, the PSC introduced a weekly series of workshops called SmartShops. These SmartShops started off by providing departments with the opportunity to share best practices in the area of Staffing Reform. Their scope widened during the year to include best practices in other areas of human resource management.

Material presented at the workshops is available on the SmartShop section of the PSC web site, (http://www.psc-cfp.gc.ca/accex/smrtshop/home_e.htm) and presenters can be contacted directly by e-mail from the site. An electronic discussion group (http://www.psc-cfp.gc.ca/accex/reform/discusse.htm) was set up as an adjunct to the web site to allow individuals to pose questions to the whole group, creating, in effect, a "virtual SmartShop."

As the scope of Staffing Reform evolves, the SmartShops series will adapt accordingly. This initiative will continue to promote learning and information sharing, in order to enhance human resource management in the Public Service. There have been a number of requests to hold SmartShops in the regions, to which PSC regional offices are responding.

The PSC also developed a Values in Staffing Workshop, which is a one-day training session for persons involved in staffing on how to apply values in staffing and operate in the new values-based paradigm. The PSC has started to offer the workshop to its employees as part of the internal implementation of Staffing Reform. It is now being rolled out to departments, with the option for them to customize the contents (e.g. changing the details of the case studies to "bring them home" to staff) before delivering the workshop to their staffing specialists and managers.

Delegation and Accountability – A Tailored Approach

In line with its efforts in Staffing Reform, the PSC initiated a new accountability model to ensure that human resource accountability is supportive of the business delivery of departments. This model focuses on the integrity and overall health of the resourcing system rather than on transactional control, in order to uphold the merit principle and to ensure that the Commission will continue to be accountable to Parliament for the legislation entrusted to it. It emphasizes outputs and outcomes, and is based on the staffing values and management principles defined below.

RESULTS VALUES

Competency
Attributes which ensure that public servants are qualified to fulfil their Public Service duty.

Non-partisanship
Employees are appointed and promoted objectively, free from political or bureaucratic patronage.

Representativeness
The composition of the Public Service reflects that of the labour market.

PROCESS VALUES

Fairness

Decisions are made objectively, free from political or bureaucratic patronage; practices reflect the just treatment of employees and applicants.

Equity

Equal access to employment opportunities; practices are barrier-free and inclusive.

Transparency

Open communication with employees and applicants about resourcing practices and decisions.

MANAGEMENT AND SERVICE DELIVERY PRINCIPLES

Flexibility

Resourcing approaches are adapted to the specific needs of the organization.

Affordability/Efficiency

Resourcing approaches ensure good value for money and are simple, timely and effective in their delivery.

In 1998-99, the PSC started to implement this new approach through discussions with departments, with a view to jointly developing accountability agreements which include performance indicators linked to the staffing values. Departments will use the indicators thus jointly developed as a basis for reporting to the PSC on their staffing performance. The eight staffing performance indicators under discussion are the following:

- Organizational Staffing Practices
- Staffing Policies
- Management/Employee Satisfaction
- Client Satisfaction
- Founded Complaints (appeals/investigations)
- Attestation Statement of Non-Partisanship
- Level of Productivity
- Demographics

So far, the PSC has met with 36 organizations and has approved 11 accountability agreements. It is expected that new agreements will be signed by the Deputy Heads of all the departments and half of the agencies in the Public Service over 1999-2000.

Furthermore, the PSC has met with several national union leaders in order to explain the generic staffing accountability framework and obtain their comments on it. Efforts to include unions and employee representatives are important to moving ahead on this issue.

The PSC has developed an Early Warning System which will provide departments with qualitative and quantitative information on their staffing activities.

To support the new accountability framework, the PSC has undertaken several other major initiatives. It has developed an Early Warning System which will provide departments with qualitative and quantitative information on their staffing activities, and support their staffing performance assessment. It has also developed a tool box to help departments monitor their staffing activities and assess their performance. The tools include a report illustration guide, a risk analysis model and a survey questionnaire related to the staffing values.

In addition, the PSC has developed a Model of Attestation of Reliability to be used in the context of departmental performance staffing reports to be forwarded to the PSC over the next year. All of these initiatives will be implemented in 1999-2000 and are in line with the modern comptrollership approach in the Government of Canada. This approach outlines the need to report on results, to use the right performance information and to have a process of due diligence.

Beginning next year, an analysis of departmental accountability reports will constitute a significant input into the PSC's future Annual Reports. As well, feedback to departments regarding their performance will become an important on-going activity.

Further details on the new accountability model may be found in Chapter Two of this report.

Regulatory Review

In the spring of 1998, a working group of over 50 stakeholders undertook an extensive review of the *Regulations*.

The *Public Service Employment Regulations* are an important element of the policy framework that the Public Service Commission is putting in place to ensure that merit is observed in the selection of persons for appointment to and within the Public Service. Over the course of the last few years, the PSC and its stakeholders identified a need to review the Regulations to ensure that they reflect the values and principles underlying sound human resource management, and respond to operational and business requirements.

In the spring of 1998, a working group of over 50 stakeholders undertook an extensive review of the *Regulations* and proposed changes that would bring them in line with the needs of today's Public Service. This working group was composed of representatives from central agencies, departments, unions, the National Staffing Council, the Human Resources Council and the Personnel Advisory Group.

The recommended changes will be implemented in a two-phased approach. Phase I includes changes that are straightforward, have broad interest or support, will serve to make the *Regulations* more efficient and effective, or are essentially drafting improvements. Phase II will include issues that require more in-depth analysis, including further discussion with departments and unions over the course of the next year.

Human Resource Issues and Initiatives

In addition to Staffing Reform, the Public Service Commission (PSC) has been involved in a number of other human resource issues and initiatives over 1998-99. Activities in this regard have been conducted in conjunction with departments, agencies, functional communities, associations and unions. Following are several prime examples of these activities.

Universal Classification Standard

The introduction of the Universal Classification Standard (UCS) and a new group and level structure by the Treasury Board will have an effect on certain PSC activities. Realizing that changes to classification practices in the Public Service will have an impact on staffing practices, the PSC is preparing to build on the opportunities presented and ensure that the staffing system evolves in parallel with the new classification system.

For example, the PSC is conducting a fundamental review of its Standards for Selection and Assessment in light of their meeting current and future needs. This review will take into account the new system of classification. As well, in its review of the *Public Service Employment Regulations*, the PSC will identify changes required to accommodate UCS.

Renewal of the Human Resource Community

A strong human resource community is essential to ensure the kind of human resource management regime needed for the future Public Service. The PSC's commitment to the strengthening of the human resource community, and to its transformation into a strategic part of the management team, is demonstrated by being an active player in a number of areas. For example, the PSC has been working with the Treasury Board Secretariat and departments to create a recruitment and developmental program for the human resource community.

The shift to competency-based Human Resource Management is a major component in transforming the role of the human resource practitioner to that of a strategic advisor. In this regard, the PSC is exchanging information with the human resource community on competencies and their application in the work place, and working with the community on the development of departmental profiles. The PSC will also revise the Selection Standards for the current PE Group.

The PSC will continue to provide professional and administrative support to the Human Resource Learning Advisory Panel. A good example of this support is the human resource community corner site on the Learning Resource Network Internet web site. Work is also underway to build a database of courses presently offered in departments, universities, professional associations and large consulting firms that are related to the future roles of the human resource community.

A strong human resource community is essential to ensure the kind of human resource management regime needed for the future Public Service.

Almost half of the human resource community works outside of the National Capital Region. Using its network of regional and district offices, the PSC is supporting the community through learning activities, participation in interdepartmental committees, and support for the Federal Regional Councils. In the fall of 1998, the PSC hosted and participated in a number of major human resource conferences across the country. In the regions, PSC officers are involved in numerous regular and ad hoc interdepartmental committees on topics such as staffing, employment equity and work force adjustment. PSC regional officials also sit on functional committees to help share knowledge and best practices, and better coordinate departmental efforts.

Anglophones in Quebec

Over the last year, a study on the participation of Anglophones in the federal Public Service in the Quebec Region was pursued to determine whether bias could be detected in the human resources system as a factor which may limit their access to employment. The report will be finalized and presented in the summer of 1999. Follow up on the release and recommendations of the report will be noted in next year's PSC Annual Report.

In the meantime, the PSC in the Quebec Region has innovated in many areas to expand awareness and access to jobs in the federal Public Service. For example, the PSC has enhanced recruitment initiatives by advertising opportunities through an interactive Internet web site (http://jobs.gc.ca). It has linked communities through a province-wide

toll-free Info*Tel* service which lists available jobs. As well, it has increased the visibility of the Post-Secondary Recruitment campaign through visits, job fairs and information kiosks at university and college campuses.

Alternative Service Delivery Agencies

Over the last few years, the government created Alternate Service Delivery (ASD) agencies as a new means of delivering programs and services to meet government objectives, consistent with the needs and values of Canadians. ASD agencies have a greater degree of independence in the aspects of financial, administrative and human resources management than do the departments and agencies that come under the *Public Service Employment Act*. The Canada Customs and Revenue Agency, which will come into effect on November 1, 1999, will have a special relationship with the PSC, enshrined in the Agency's legislation.

Although ASD agencies no longer fall under the appointment authority of the PSC, they continue to seek the services, use the programs and sometimes enlist the direct involvement of the PSC, to ensure the appropriate application of merit, competence, non-partisanship and representativeness.

Over the coming year, the PSC will need to reflect on the appropriateness of responding to these requests, in line with its mandate and its ability to provide such services.

Public Service Commission Advisory Council

The PSC has launched an outreach strategy to engage its stakeholders on human resource management issues of mutual interest. A major component of this initiative is the Public Service Commission Advisory Council (PSCAC), created in December 1998. This Council replaces the Joint Consultation Committee (JCC), a forum dating from the 1970s that JCC members concluded had run its course. PSCAC membership includes representatives of bargaining agents, departments and the PSC. Its mandate is to help the PSC identify and respond to strategic human resource management issues by providing the PSC with advice to assist in its decision-making process.

Co-chaired by a representative of a bargaining agent and a department, PSCAC meetings have been taking place quarterly. As an outcome of early sessions, members identified three key priorities for their attention: recourse, as it links to the new direction of the Commission; mobility; and oversight, including staffing accountability.

Success in its work with PSCAC will help demonstrate the PSC's commitment to full and open engagement of clients and stakeholders, and will allow the Council to serve as a model for outreach activities throughout the PSC.

A Dynamic and Representative Workforce

PSC Obligations under the *Employment Equity Act*

A representative Public Service reflects the society it serves. As a guardian of Public Service values, the Public Service Commission (PSC) recognizes a relationship between merit and representativeness as reinforced by the passage of the 1996 *Employment Equity Act (EEA)*. The *EEA* frames the Commission's responsibilities for certain employer obligations acting within its scope under the *Public Service Employment Act*.

Key Employment Equity Initiatives

In 1998-99, the PSC took steps to identify and remove any barriers to the effectiveness of its programs and policies. It had its key selection and assessment tools reviewed to ensure that they were unbiased and barrier-free. In addition, it initiated a review of its employment systems in recruitment and priority administration to determine whether policies and practices were free of barriers to designated group members. The results of these reviews will form the basis for action in 1999-2000.

The PSC partnered with Treasury Board Secretariat (TBS), departments and bargaining agents in the design and implementation of a first-ever Employment Systems Colloquium, held in Ottawa in January 1999.

This event was successful in helping both the departments and the unions, not only to understand and learn how to apply employment systems review principles and concepts, but also, how to consult and collaborate together on employment equity issues.

In Quebec, the regional PSC staff led a creative partnership initiative entitled Job Access.

The PSC made a concerted effort in 1998-99 to support and improve the capacity in departments to carry out effective workforce analysis and employment equity planning. It has been actively involved in this effort on many levels to ensure that departments, bargaining agents, the Canadian Human Rights Commission and the Treasury Board Secretariat are aware of the new forecasting tools that it has developed and that can help them in meeting employment equity obligations. In collaboration with TBS, the PSC also produced, employment equity data profiles tailored to departmental structures, occupational mix and hiring practices, to support employment equity planning capacity within individual departments.

In Quebec, the regional PSC staff led a creative partnership initiative entitled Job Access. It worked with two non-profit associations to actively address the concerns of physically challenged employees. This same multi-disciplinary team researched teleworking, enabling physically challenged employees to contribute productively without the need to work in a traditional office environment. Their study met with such success that it was featured at international conferences in the Netherlands, the United Kingdom and the United States.

In addition, the PSC's partnership initiatives included working this past year with a consortium of some of the largest employers in Canada to develop an innovative software tool which will enable employers to evaluate the degree to which diversity is reflected in all business practices, from product development to marketing and recruit-

ment. An evaluation of this tool with regard to its applicability to the Public Service context will be carried out in 1999-2000.

Employment Equity and Delegation to Departments

Increasingly, departments are looking to the PSC for leadership and direction with regard to resourcing options to meet their representational goals for designated group members.

The Commission, at its discretion, has the authority to approve departmental requests to implement employment equity programs under section 5.1 of the *Public Service Employment Act*. These programs are designed to assist departments in meeting their staffing obligations under the *Employment Equity Act* and are to be used in the context of good human resource management practices that respect the staffing values in the federal Public Service.

In 1998-99, the Commission approved four departmental requests to implement such programs and granted delegated recruitment authority for non-executive positions in certain of these cases.

Employment Equity Recruitment

The PSC has developed more partnerships with associations which are working to place employment equity group members.

The PSC is constantly endeavouring to find new ways of attracting potential candidates through outreach, information sharing and the use of regulatory authorities. This past year, the PSC has developed more partnerships with associations which are working to place employment equity group members.

The PSC has created a new interdepartmental recruitment advisory committee to better understand issues relating to recruitment of members of visible minorities and to consult regarding solutions. Committees had previously been established for Aboriginal Peoples and persons with disabilities.

A joint PSC/TBS information kit on the Aboriginal Workforce Participation Initiative was recently sent to senior managers. This kit, which aims to increase awareness of Aboriginal representation in the Public Service, and provides general information and tools to help improve the representation of Aboriginal persons in the federal workforce, can be found at the following web site (http://www.tbs-sct.gc.ca/ee/eng/pub-eng/tools/awpi/).

Employment Equity Positive Measures Program

Instituting positive measures that ensure fair representation and advancement of members of the four designated equity groups in the Public Service workforce is a key element of the government's employment policy framework.

In the fall of 1998, the Treasury Board Ministers approved the Employment Equity Positive Measures Program to ensure continued progress towards a representative workforce. This Treasury Board program is a successor to the Special Measures Initiatives Program and has four components. TBS administers the component dealing with the Employment Equity Intervention Fund, while the PSC delivers the following three components on behalf of Treasury Board:

- The Partnership Fund supports projects designed to remove employment equity barriers common to several departments within a region, to one department across regions, or to a functional community within the Public Service.

- The Enabling Resource Centre improves existing services designed to support and advise managers and individual public servants in meeting the physical accommodation needs of persons with disabilities.
- The Employment Equity Career Counselling Office is intended to ensure that employment equity career development is available to designated group members Public Service-wide. It fosters integration of the unique aspects of employment equity career development into departmental career counselling services and human resources management.

The thrust of the PSC's delivery of these components to departments is national and partnership-generated. It builds on the strength of its regional base and its legacy of experience and known best practices from the predecessor program. It also continues to contribute to understanding, at the leadership level, of the changes needed to advance the equity agenda and improve under-representation in identified sectors of the Public Service workforce.

Public Service Renewal

Over 1998-99, the Public Service Commission (PSC) has worked with various stakeholders and partners to contribute to renewal of the federal Public Service. The main areas in which the PSC was involved are recruitment, development programs and executive resourcing. Following is a summary of the activities that the PSC has taken in each of these areas.

Recruitment Initiatives

Major Challenges

In its role as recruiter for the Public Service, the PSC faces two major challenges: to position the Public Service in the minds of Canada's job-seekers as the public sector employer of choice, and to achieve distinction as a modern, cost-effective recruiter. In 1998-99, the PSC continued to review and revise its approach to recruitment.

In order to attract such talented individuals to the Public Service, it is important to understand what they want and expect in a potential employer. In its *1997-98 Annual Report*, the PSC noted that future marketing strategies developed in support of recruitment efforts would be guided by the results of an attitude survey to be conducted at a cross-section of Canadian universities. The study, carried out by the Public Policy Forum, sought to identify the preferred career choices of tomorrow's university graduates and the factors that drive those choices. In the fall of 1998, a report encompassing the results of this study entitled *Facing the Challenge* was issued. It is available on the PSC web site at: (http://www.psc-cfp.gc.ca/recruit/dl/univeng.pdf).

Recruitment Strategies

Based on information acquired through the survey on what motivates new graduates to choose an employer, the PSC has started developing new marketing strategies to support efforts to recruit from Canada's student population.

Also in line with the recommendations of the survey, the PSC ran two major Post-Secondary Recruitment (PSR) campaigns in the fall and winter of 1998-99. PSR was given a higher profile than had been seen during the years of Program Review. Promotional materials were distributed more widely; campus visits were conducted more extensively; and outreach to student and employment equity organizations was augmented. Moreover, there was an increase in departmental participation in PSR and the advertisement of jobs to the student population. This is a sure indication that departments recognize the need to recruit new graduates and focus on succession planning.

... a "virtual PSC" where its current role in the acceptance and processing of applications is fully automated.

Matching People With Work

The PSC has been leveraging the advantages of the Internet for recruitment purposes since 1995. Through the Matching People With Work project, the PSC is carrying its application of the Internet beyond just advertising openings and accepting electronic applications to creating a "virtual PSC" where its current role in the acceptance and processing of applications is fully automated. In the fall and winter of 1998, the PSR campaigns were completely run using this approach. The same approach will be applied to general recruitment in late 1999 and to the Federal Student Work Experience Program in 1999-2000.

Community Recruitment

Special recruitment initiatives were put in place for certain functional communities in 1998-99, notably, the Information Technology/Information Management (IT/IM) Community. The PSC continued its concerted efforts to attract experienced IT/IM specialists to the Public Service, particularly in the National Capital Region. It competed with the private sector, using the most up-to-date technology, the Internet, and effective outreach approaches such as job fairs and publicity campaigns in newspapers and specialized magazines. It also did a survey to identify the employment expectations of IT/IM workers and conducted focus groups. The PSC has been successful in attracting excellent IT/IM resources, whose skills will be essential in meeting the challenges presented by Y2K and the ongoing modernization of the Public Service. The PSC is also undertaking recruitment initiatives for other communities, such as the human resources community. For the first time, the PSC's winter Post-Secondary Recruitment campaign targeted human resource recruits.

Developmental Programs

Management Trainee Program

The Management Trainee Program (MTP) recruits and develops persons with management potential to become part of a pool from which participating departments and agencies may draw to fill middle management positions. The termination of Program Review and the identification of renewal needs across the Public Service have resulted in increased departmental participation in the MTP.

With a focus on renewal, certain aspects of the MTP recruitment process were redesigned to allow the program to more effectively play its role in the continuum of corporately managed developmental programs. The profile of competencies related to management trainees was revised in line with the 14 *La Relève* leadership competencies that form the framework of management competencies.

The MTP assessment process and selection tools were also redesigned. Several measures were taken to enhance the training and development opportunities provided to management trainees. One is the production of developmental recommendations for individual candidates which will be shared with the Canadian Centre for Management Development (CCMD) and participating departments and agencies. Another is the revision of the formal training component delivered by CCMD to better take into account a trainee's individual experience and developmental needs.

Career Assignment Program

The PSC worked with various partners and stakeholders to redesign the Career Assignment Program (CAP). One aspect of the redesign was the approval of an exclusion order dealing with transition, language testing and regulatory change. This order enables participants to graduate with the pre-qualification of being "EX-01 ready". It also provides Deputy Heads with delegated authority for the appointment of graduates to EX-01 positions. Another aspect was the development of a communications plan and marketing materials, including a new CAP web site (http://www.psc-cfp.gc.ca/cap). In addition, the revamped program features the following: competencies for the director and manager levels; new standards, assessment tools, and selection and appointment processes; a revised program policy and pay administration plan; a language policy; and a transition policy and plan for current participants. The 164 current participants were converted to the new program, with 53 trying the prequalification process for the EX-01 level.

Interchange Canada

A revised program policy for Interchange Canada, approved by Treasury Board Ministers in June 1998, provided increased flexibility and broadened the program to include foreign government and international exchanges. Memoranda of Understanding (MOU) were established with eight provinces and two territories to encourage and facilitate inter-jurisdictional exchanges. As well, a MOU was approved for the exchange of personnel between Canada and the United States. A survey of 520 current and past program participants was conducted and a report on the results is being prepared for distribution to Deputy Heads.

Accelerated Executive Development Program

The PSC, in concert with the other central agencies and Deputy Heads, launched the second Accelerated Executive Development Program (AEXDP) selection process in 1998. The objective of the AEXDP is to identify and accelerate the development and career advancement of a representative group of EX-01s to EX-03s who demonstrate the potential to become Assistant Deputy Ministers. It targets high potential EXs who are at a point in their career where rapid advancement to more senior levels of management would be in both their and the Public Service's best interest.

Assistant Deputy Ministers

The Assistant Deputy Minister Prequalification Process (ADMPQP) was established in 1997 to identify a pool of executives who are ready to step into ADM positions. In 1998, 16 candidates were named to the ADM prequalified pool. The third ADMPQP was launched jointly by the Public Service Commission and The Leadership Network in early 1999. The program has expanded its selection tools to include reference checks incorporating comments from peers and subordinates. This feature highlights the importance placed on team work, human resources management and people skills, which are key to leadership within the Public Service.

The PSC is working closely with The Leadership Network to ensure continuous support and service improvements to the executive and ADM communities. A work-sharing agreement has been reached between the PSC and the Leadership Network, which outlines the responsibilities of the ADM Corporate Secretariat, presently housed in the latter organization, for the collective management of ADMs. There is no delegation from the PSC to the Leadership Network, as the PSC remains responsible and accountable for making all ADM appointments in accordance with merit.

Executive Resourcing

Strategic leadership, a management framework and service delivery systems were identified as priorities for the PSC in a report which it produced last year entitled *EX Vision Report*. In preparing the report, extensive consultations were held with clients, stakeholders and others, including various jurisdictions and private institutions, to develop an improved, client-centred service system for executives. As a result of the report, the redesign of the executive resourcing process is proceeding in three phases. The first phase of the redesign dealt with immediate change, with the focus on improving turnaround times and processes. The second phase consists of incremental change, where the focus will be on regulatory modifications, work systems and decision-making protocols. The third phase will involve significant change, with the focus on rethinking the process, structure and approach to service delivery, and partnerships with clients, in light of the new direction of the PSC.

As part of its merit-based resourcing activities, the PSC's International Programs coordinates the nomination of executive-level Canadian candidates to compete for positions of interest to Canada in the secretariats of multilateral organizations of which Canada is a member. Qualified candidates from Canada and other countries compete for international assignments requiring a wide variety of expertise in management, professional and highly specialized fields. Over the past year, candidates from Canada were nominated for approximately 224 positions, for which 53 Canadians were appointed. In addition, 31 extensions to Leave Without Pay Agreements were granted for public servants already on assignment in international organizations.

Learning – A Continuous Process

The Public Service Commission (PSC) has always believed that learning is one of the fundamental tools needed to achieve a competent Public Service. In 1998-99, the PSC strengthened its commitment to work closely with its partners in the design and delivery of professional and language training programs. Together with the Treasury Board Secretariat (TBS), the Canadian Centre for Management Development, the Leadership Network, the Privy Council Office and the Learning Advisory Panels, the Public Service Commission has been supporting efforts to establish a culture of learning within the Public Service.

While it continues to use traditional classroom methods, the PSC is moving to technology-mediated or technology-assisted group and independent approaches, including learning at a distance.

The PSC uses modern means to help public servants acquire or improve their professional and language competence in order to proudly serve Canadians. Its approach recognizes learning as "the acquiring of knowledge and skills through study and experience." The PSC is committed to encourage and assist employees in learning throughout life, as part of the continuous enhancement of the quality of life and work. Through its products and services, the PSC encourages and supports learning through both formal and informal means. While it continues to use traditional classroom methods, the PSC is moving to technology-mediated or technology-assisted group and independent approaches, including learning at a distance.

Learning Advisory Panels

As part of its modernization process, the PSC has created a secretariat to serve the five Learning Advisory Panels established in 1997 to support the key functional communities (Middle Managers, Policy, Comptrollership, Communications, and Human Resources). As well, the secretariat helps to bring focus, to ensure connectivity and the sharing of best practices, and to achieve economies of scale and commonality of approach in the identification of learning solutions across these communities.

In 1998-99, in collaboration with the TBS, the PSC ensured the development of action plans for learning activities for each of these communities, consisting of competency profiles, learning frameworks, priority learning needs, learning solutions and communication strategies.

Learning Programs

Over the last year, the PSC continued to deliver its calendar of over 45 courses on a national basis to non-executive employees. These courses were updated to reflect current Public Service realities such as Staffing Reform and modern comptrollership. Learning programs were developed in support of the Financial Information Strategy and the new directions in material and supply management. Other learning programs focussed on public sector communication skills and management competencies.

International Activities

In 1998-99, the PSC continued to participate in international activities in support of the Government of Canada's foreign policy. The PSC conducted needs analyses and evaluations, provided training conception and design services, acted as advisor on specialized learning activities, and trained future trainers for many Canadian institutions dealing with international issues.

Over the year, the PSC worked in partnership with countries such as the Slovak Republic, Ukraine, Barbados, Guyana, Egypt, Morocco, Benin, and Cuba.

Foreign delegations were particularly interested in PSC activities centred on staffing, the merit principle, learning and political non-partisanship. Over the year, the PSC worked in partnership with countries such as the Slovak Republic, Ukraine, Barbados, Guyana, Egypt, Morocco, Benin, and Cuba.

Learning Technologies and Network Services

The Learning Resource Network (LRN) is an Internet-based approach to distributed and collaborative learning (http://learnet.gc.ca) which was launched in October 1997, as a single window on learning for the Public Service. The LRN continues to offer on-line learning opportunities and information, to facilitate networking for key government groups and functional communities involved in learning, and to provide rich research resources for human resource specialists working in the learning field.

The LRN features learning materials and tools, discussion fora, information databases and list-servers to help individuals achieve their learning objectives. The coming year holds exciting potential in terms of the PSC partnering with departments and private corporations to develop online and distance learning opportunities and tools, as well as other technology-assisted delivery modes appropriate to learners' needs.

Language Training

Again this year, the PSC experienced an increase in clientèle for language training, particularly in the National Capital Region. This could be attributed mainly to the renewal of the Public Service and the employer's policy regarding language proficiency of executives. Besides delivering training, the PSC is also involved in research and development with regard to training. It is establishing a new approach to delivering training that will integrate self-learning into the training program. In 1998-99, the PSC conducted various pilot projects that featured the use of software allowing learners to work at their own pace, based on their individual learning plans. The PSC also conducted a project on distance learning using personalized videoconferencing to help candidates prepare for second language evaluation.

Competency-Based Management

Competencies are a common thread in a variety of Public Service-wide initiatives including Staffing Reform, departmental programs and learning programs. The Public Service Commission (PSC) has responded to the need to support corporate and departmental competency-related initiatives in several ways.

The PSC and Treasury Board Secretariat (TBS) formed a joint committee on Competency-Based Management (CBM) in response to stakeholder requests for information on CBM. The committee is developing a framework of legislative, regulatory and policy parameters for CBM and will examine central agency support for competency-related activities such as a centralized information source.

The PSC and TBS are jointly developing a profile of leadership competencies to replace the 1990 *Profile of Public Service Leaders and Managers*. The new profile expresses the *La Relève Profile of Leadership Competencies for ADMs and Senior Executives* at all management levels. This will ensure that corporate developmental programs are consistent with the competency requirements for the target levels.

The PSC has been providing competency consultation for departments, corporate programs and in partnership with other organizations. Departmental consultation includes participation on steering committees for competency profile development and tailoring of competency assessment instruments, such as simulations and in-basket exercises. Corporate program contributions include the development and delivery of modules for guidance and "training the trainers" in the principles of competency activities, such as competency profile development, assessment and implementation for functional communities, and Learning Advisory Panels. In partnership with organizations such as the New Brunswick provincial government, the Manitoba Middle Manager's Network and numerous departments, the PSC has provided information, training, workshops and seminars.

The PSC also provides competency assessment tools. Activities this year focussed on retrofitting the Assessment Centre for executive appointment to reflect the *La Relève* Leadership competencies, tailoring of competencies and tools for the assessment component of corporate developmental programs such as Management Trainee Program (MTP) and Career Assignment Program (CAP), as well as updating and developing competency assessment tools for corporate programs such as Accelerated Executive Development Program (AEXDP) and Assistant Deputy Minister Prequalification Process (ADMPQP).

The PSC has delivered competency assessment programs, providing competency assessor training, and developing manuals and training packages, in addition to fulfilling the operational responsibilities. These competency assessment programs involved various development programs such as: MTP, AETP, CAP, AEXDP and ADMPQP, as well as the selection process for the new government of Nunavut.

Modernized Recourse Process

The Public Service Commission (PSC) establishes boards to hear appeals by public servants against alleged breaches of the *Public Service Employment Act* and *Regulations*. It also investigates complaints and irregularities in the resourcing process that are not subject to appeal, investigates complaints of harassment in the workplace, and conciliates settlements where complaints are upheld. In addition, the PSC provides training, advice and assistance to departments, unions, other organizations and individuals.

The PSC has recently reorganized its quasi-judicial and investigative approaches in order to fulfil its role with regard to the evolving structure and needs of the Public Service. It integrated and streamlined its operations by combining appeals and deployment recourse with the investigation, mediation and conciliation functions. It created a single registrar office to integrate an automated scheduling system for appeals, investigations and deployment recourse. At the same time, the PSC continues to work with other stakeholders to examine opportunities to provide effective and efficient recourse mechanisms for a staffing system that values competence, representativeness, trust, honesty, integrity and good communications.

Recourse should be as flexible as possible, responsive to the needs of the parties involved, and able to provide them with greater ownership of the process.

Following the establishment of the National Recourse Advisory Group (NRAG), numerous focus group meetings were held last year, which led to suggestions for changes to the recourse systems. NRAG members developed a compendium of recommendations and agreed on the top ten priorities, of which a number have already been implemented.

The PSC believes that recourse should be as flexible as possible, responsive to the needs of the parties involved, and able to provide them with greater ownership of the process. Other experimental approaches with regard to early intervention, such as the use of mediations and pre-hearing settlement conferences have been successfully used. These less formal dispute resolution mechanisms allow for earlier resolution of conflicts and settlement of conflicts closer to the workplace. Another improvement to the system is the fact that appeal board decisions now include a summary, clearly explaining reasons for the appeal either being dismissed or upheld, as the case may be.

The PSC is striving to expedite the recourse process to better meet its stakeholders' needs. It does so by establishing priorities for appeal hearings dealing with acting appointments, appointments made as a result of corrective measures, jurisdictional issues and departmental concessions. Where appropriate, and at the discretion of each individual, appeal board chairpersons are now issuing oral decisions at the time of the hearing with written reasons, within fourteen days. In addition, the PSC is exploring avenues to make more extensive use of the technology available to conduct its business, e.g., e-mail, tele-conferences, video-conferences, Internet.

Specific data regarding investigations, appeals and deployments over 1998-99 may be found in the statistical information section of this report.

Political Non-Partisanship

A public servant who seeks to be nominated as a candidate and be a candidate in a federal, provincial or territorial election must, under section 33 of the *Public Service Employment Act*, apply to the Commission for a leave of absence without pay.

Under the *Public Service Employment Act (PSEA)*, the Public Service Commission (PSC) has specific responsibilities regarding the non-partisanship of the Public Service and public servants.

A public servant who seeks to be nominated as a candidate and be a candidate in a federal, provincial or territorial election must, under section 33 of the *PSEA*, apply to the Commission for a leave of absence without pay. The Commission may grant the leave if it is convinced that the employee's usefulness in the position he or she occupies – and to which the employee will return if unsuccessful in securing nomination or in being elected – would not be impaired as a result of having been a candidate for election.

For the period April 1, 1998 to March 31, 1999, the Commission received only one such request for leave from an employee seeking to be a candidate in a provincial election. The request, however, was from an employee hired as a part-time worker under the *Part-time Work Exclusion Approval Order*, P.C. 1980-3475. As such, the employee is not a public servant as defined in section 2 of the *PSEA* and consequently, the Commission had no jurisdiction on the matter.

With respect to appointments to and within the Public Service, the principle in the *PSEA* that they "shall be based on selection according to merit" has always been taken to mean, among other things, that appointment decisions cannot be based on political considerations. The merit principle forms part of the conventions and legal rules that govern the Public Service, which also provide that federal ministers have no responsibility for recruiting, assigning, transferring or promoting public servants, or making any other decisions regarding their career.

The fundamental reason for this separation of the Public Service and the political level is to provide the stability in government that a vigorous democracy requires, and the continuity from one administration to another that both elected political leadership and sound government require.

The Commission recognizes that public servants across Canada need to be aware of the caution and the prudence they must exercise with respect to political activity because of the duty they owe both to the government of the day and to the public of Canada. Because of the importance of this issue, the Commission intends to continue to build awareness of it over the next year. The Commission has had no material evidence in 1998-99 of partisan interference with respect to the appointment of public servants.

It is to be noted that non-partisanship is one of the staffing values that departments with delegated authority will be required to report on, in the context of the new accountability system.

Chapter Two: Accountability of the Public Service Commission

In this year's Annual Report, the Public Service Commission (PSC) is pleased to present an in-depth insight into its accountability, which is an issue of significance particularly in light of Staffing Reform and the new direction of the PSC.

The Three Tiers of the Accountability Chain

Parliament has given the Commission the responsibility to ensure that appointments to and from within the Public Service are made in accordance with merit. The PSC's mandate is to safeguard the merit principle and ensure that there is a competent, non-partisan Public Service, representative of the people its serves. It must also ensure that appointments are made respecting the values of fairness, equity and transparency. At the same time, the PSC recognizes that staffing must take into account the management principles of flexibility, affordability and efficiency.

However, the PSC recognizes that merit is everyone's business and so has built its accountability model on a three-tiered approach:

Tier 1 the PSC is accountable to Parliament for the overall health of the staffing system

Tier 2 departmental Deputy Heads are accountable to the PSC for the performance of their staffing system

Tier 3 departmental line and functional management are accountable to their Deputy Heads for the effective delivery of staffing.

Evolution of Staffing Accountability

The staffing system has been in a state of continual reform as it kept pace with the social changes of the twentieth century.

Since the *Civil Service Act* of 1908 established the Civil Service Commission as an independent agency, and the doctrine of political neutrality in staffing was introduced to replace patronage, the staffing system has been in a state of continual reform as it kept pace with the social changes of the twentieth century.

The 1918 *Civil Service Act* provided a broader mandate to eradicate patronage and entrusted the task to a new three-person Civil Service Commission with authority over the entire Civil Service (some 40,000 employees at the time), including the power to make appointments. This *Act* granted the Civil Service Commission independence from both the government and Parliament in staffing the Civil Service, and introduced the merit principle.

The new *Civil Service Act* of 1961 granted the Commission the power to delegate to Deputy Heads, and to make appointments without competition where the Commission judged that a competition would be impractical or unsuitable. It also made the hearing of appeals by the Commission a legal right, rather than an administrative decision.

In 1967, the passage of the *Public Service Employment Act* (*PSEA*) created the Public Service Commission as we know it today. Although the *PSEA* remained essentially unchanged from 1967 to 1993, the PSC undertook various efforts to speed up the staffing process, such as delegating authority to Deputy Heads and creating Exclusion Approval Orders to exempt some limited and precise situations from the *Act*.

In the 1980s, through Administrative Reform, the PSC attempted to streamline and rationalize staffing practices and procedures to the greatest extent possible within the existing law. Then Public Service 2000 in the early 1990s led to legislative reform through the *Public Service Reform Act* which was enacted in 1993. This new legislation created mechanisms dealing with such subjects as individual merit, deployment and casual employment, that provided managers with fast and flexible alternative ways of staffing positions, and implementing employment equity programs.

The next major impact on the staffing system occurred in 1996, when the Public Service was brought under the *Employment Equity Act*, the purpose of which is to ensure that no person is denied employment opportunities or benefits for reasons unrelated to ability and, in the fulfilment of that goal, to correct the conditions of disadvantage in employment.

Also in 1996, the final report of the *Consultative Review of Staffing*, an intensive and extensive examination of the staffing system sponsored by the PSC, was published. This unprecedented consultation with all stakeholders in the staffing system proposed a new vision for resourcing Public Service jobs.

In 1997, Staffing Reform and *La Relève* provided further impetus for modernizing human resource management in the Public Service, as described earlier in this report, with greater emphasis on maximizing flexibilities within the existing legislative framework.

Commission's Independence

The Commission's independence is as important today as it was at the time of its creation 90 years ago.

The Commission's independence is as important today as it was at the time of its creation 90 years ago. It rests on objective conditions and parameters set out in the *PSEA*. The Commission's stature as an independent institution is essential to the exercise of all its functions, including recourse, non-delegated staffing, general oversight, and policy and regulatory frameworks. In all of its staffing activities, the need for autonomy and freedom from undue influence is fundamental. Based on its independence, the Commission was mandated by Parliament to ensure a merit-based appointment system, which is the strongest bastion against political and bureaucratic interference.

Modern Comptrollership Pressures Affecting Staffing Accountability

The purpose of the staffing system remains the same today as it did ninety years ago, that is, staffing is a means by which departments acquire the human resources required to deliver services to Canadians.

However, with increased delegation and the pressures on government to deliver better quality services at a lower cost, changes to the staffing system and the manner in which the PSC can demonstrate to Parliament that it is discharging its responsibilities with proper respect and due diligence are necessary.

We need to keep the traditional values such as fairness, equity and transparency, but we also need to take into account additional values, such as quality, responsiveness and innovation.

The fundamental question we must ask is if the staffing being conducted contributes to a more competent workforce, better able to deliver service to Canadians. We need to keep the traditional values such as fairness, equity and transparency, but we also need to take into account additional values, such as quality, responsiveness and innovation.

This means using preventive measures to ensure post-facto accountability (promoting the shared values), rather than downstream compliance (after the fact audits). It also means that the role of corporate organizations changes from control to coordination and education, and that managers exercise greater operational autonomy within the boundaries of a values-based system.

Thus the PSC is changing staffing from a system based on rules and procedures to a system based on overarching principles, values and common purpose. The challenge is to enhance the flexibility of the staffing system, while safeguarding merit.

The Modern Accountability Toolbox

The PSC's modern toolbox is a multi-faceted response to these modern comptrollership pressures, with an emphasis on outcomes rather than outputs. The PSC's oversight role involves intelligence gathered from a combination of tools and levers. With more emphasis placed on values, results and trends, a new dynamic is emerging which will allow the PSC to be present throughout the oversight continuum. Work will be done in the forthcoming year to refine the PSC's toolbox and levers, consistent with the Commission's new direction, featuring emphasis on enhanced oversight. The Commission looks to the PSC Advisory Council for advice on areas for improvement, new tools required and gaps to be filled. Following is a description of the PSC's oversight continuum.

The PSC's oversight role involves intelligence gathered from a combination of tools and levers.

The Public Service Commission:

1) works closely with departments to provide them with assistance and advice; this is done through informative workshops, systematic briefings, analyses of emerging trends, early warning systems, monographs and sharing of best practices;
2) continues to provide merit policies, which departments can refer to for better orientation; this is accomplished through normal and customized regulations, standards, consultative regulatory reviews and tailored frameworks;
3) uses systemic studies, results assessment tools (accountability frameworks), evaluations and audits to provide an overall assessment of the staffing system and to recommend improvements;
4) uses corrective action as appropriate; and
5) provides independent recourse processes in support of the merit principle in order to protect the public interest and to promote, through effective intervention and education, the application of merit, fairness, equity and transparency.



Indicators and Measures

As part of the process of drawing up Staffing Accountability Agreements, departments are identifying the indicators and measures that they will use to assess their staffing performance and report to the Commission. Some examples are the following.

For the Results Values, one indicator for ***Competency*** is the development and implementation of competency profiles. Another indicator is client satisfaction both internal and external to the department, with a specific measure for ISO certification, where applicable.

One indicator for ***Representativeness*** is retention rate for designated groups, measured by a departmental review of the turnover rate. Another is career advancement for designated group members, measured through monitoring their employment paths.

For ***Non-partisanship***, one indicator is the Deputy's attestation that staffing activities are conducted in a non-partisan way, measured through qualitative support for this statement indicating that there has been neither political nor bureaucratic patronage. Another indicator is the result of an analysis of founded complaints, measured through reviews of reports and complaints lodged in various ways.

For the Process Values of ***Fairness, Equity*** and ***Transparency***, a common indicator is management and employee satisfaction, measured through consultations with and surveys of managers and employees.

PSC's New Relationship with Stakeholders

Parliamentarians, bargaining agents, departments and agencies all contribute to the integrity of the staffing system.

The PSC has the responsibility to safeguard merit in a dual way. First, it must continue to provide assurances to Parliament that it will fulfill its statutory duties in the years to come. Second, it must ensure that these duties are carried out in effective and innovative ways that respond to the new dynamics of the workplace of the future, the growing diversity in Canadian society, and the changing role of government.

Parliamentarians, bargaining agents, departments and agencies all contribute to the integrity of the staffing system. The PSC will continue to seek their advice in shaping effective staffing policy and principles, and to find new and innovative ways of doing so. This implies a new relationship with these stakeholders, based on trust and on a shared sense of values. It means that delegated staffing authorities will be exercised in respect of these values and that Deputy Heads will share in the accountability by reporting on the performance of their staffing system on the basis of the values.

It also implies that Deputy Heads will seek employee representatives' input into the departmental staffing accountability framework and the annual staffing performance report to the PSC. The Commission, in its reporting responsibility to Parliament, will not only report on its transactions and affairs, but will also comment on overall results and the state of health of the staffing system.

Information Strategy

The PSC stopped collecting data on individual appointments via the Report on Staffing Transactions (ROST) on March 31, 1999. This decision was the result of two distinct but related issues: Staffing Reform put the operational design and management of the staffing system in departmental hands, bringing into question the continued rationale for transactional level data collection by the PSC; and ROST data quality was deteriorating and continued to deteriorate.

Building meaningful information for Parliament's use is a Commission priority.

Staffing Reform also provided an opportunity to rethink the PSC's future information needs. This resulted in the development of an Information Strategy which includes the identification of current and future information needs to effectively oversee the merit system. Building meaningful information for Parliament's use is a Commission priority.

Moreover, with its stewardship role, with increased delegation of authorities to departments in connection with Staffing Reform, and with the current emphasis on accountability frameworks and performance measurement, the PSC needs to position itself as a valuable source of human resource information and advice to departments.

In order for the Commission to better meet its reporting obligations to Parliament, and to respond to clients' needs in a broader and more values-based fashion, a comprehensive and dynamic approach for information sharing will be adopted. The intelligence obtained through this approach will provide regular feedback to all major parties, will allow for rapid adjustments, and will assist in measuring the health of the staffing system.

Conclusion

1998-99 has been an exciting year for the Public Service Commission (PSC). It has pursued various reform initiatives in the areas of staffing, recruitment, executive resourcing and recourse, thus contributing to enhancement of human resource management in the Public Service. It has designed a new accountability system, with a focus on values-based staffing. It has improved staffing delegation and provided enhanced flexibilities. It has earned a reputation as a leading public sector learning organization. With various partners, stakeholders and clients, it has implemented revisions to the primary corporate development programs and augmented employment equity activities. It has also been actively involved in renewal of the human resource community. Most importantly, it has challenged its clients and stakeholders, through a public consultation process, to help it improve its oversight of merit.

The year of the millennium will undoubtedly ring in significant change for the PSC. As it continues consultation with its clients, stakeholders and other parties, the PSC will be able to solidify its new direction.

Based on the concept that merit is everybody's business, we invite you over the coming year to participate in the dialogue on this subject. We would like to work with you to ensure that we have an effective merit system that supports a competent, non-partisan, representative Public Service, well-prepared to serve the Canadian public. In this environment, the PSC will be better able to provide the Public Service with the merit policy, promotion and protection required in the context of the human resource management framework of tomorrow.

Appendices

Statistical Information 30

Appointment Data 30

Technical Notes 30

Tables

1. Appointment type and appointment tenure 32
2. Appointment type and occupational category 32
3. Appointment type and geographic area 33
4. Appointment type and department 34
5. Appointment type and appointment process 36
6. Appointment type and employment equity designated groups 36
7. Appointment type and language groups 37
8. Appointment type and official languages 37
9. Appointments and employment status 38
10. Recruitment programs 39
11. Priority administration 40
12. Investigations 40
13. Appeals 41
14. Deployments 42

Authority Delegated 43

Exclusion Approval Orders 45

Personal Exclusions 48

Statistical Information

Appointment Data

This year, the statistical information on appointment activity is derived from data received by the Public Service Commission (PSC), directly from departments via the Report on Staffing Transactions (ROST) and from the Incumbent System of the Treasury Board Secretariat (TBS). The PSC stopped collecting data on individual appointments via the ROST on March 31, 1999. This decision was the result of two distinct but related issues: Staffing Reform put the operational design and management of the staffing system in departmental hands bringing into question the continued rationale for transactional level data collection by the PSC; and ROST data quality was deteriorating and continued to deteriorate.

When applied to the 1998-99 appointment year, new estimation procedures for appointment volumes indicate a 36% under reporting via ROST in appointments to the Public Service (29 773 as opposed to 19 104), and a 39% under reporting via ROST in promotions (27 593 as opposed to 16 808). Estimates of lateral or downward transfers, including deployments, are 7.4% higher than that reported via ROST (19 331 as opposed to 17 998), while estimates of student appointments are 51.7% higher than reported via the ROST (15 786 compared to 10 407). The only exception to the rule are estimates of casual appointments. They are 3.3% lower than that reported via the ROST (20 378 as compared to 21 084)[1]. This year's statistical information on appointments incorporates estimates derived from the TBS's Incumbent System to adjust for the under reporting by departments of appointments via the ROST.

As outlined above, much of the current information collected by the ROST can be derived from other data sources. There will be some information loss however. The most important loss relates to information about appointment process. For appointment process information, alternative mechanisms of collection are being developed. The PSC is pursuing the use of periodic, sample-based methodologies to allow for the necessary specificity and flexibility, while minimizing cost and reporting burden for the PSC and departments. The alternative collection mechanisms are being developed as part of a more detailed Information Plan in 1999-2000.

Technical Notes

This section gives detailed statistical information on appointments under the *Public Service Employment Act* and on priority administration.

Unknown

Data on appointment type and appointment process in Table 5 and data on appointment type and language groups in Table 8 show 21 454 appointments with an unknown appointment process and language type. This results from the estimate process using the Public Works and Government Services Canada pay system as appointment process and language type are not on the pay system. In future as described above, the PSC will be using other means to capture the information as required.

Casual Employment

All departments have authority to hire casual employees as of fiscal year 1998-99. Based on the pay system of Public Works and Government Services Canada, the PSC estimates 20 378 new casuals appointments were made in 1998-99.

[1] Extensions of casual employment are counted as new hires on the ROST whereas in pay transactions reflected in the Incumbent System, they are not counted as new hires but as extensions of previous appointments.

Occupational Category

Not all appointments are made to standard Public Service occupational classifications (Table 2). Standard occupational classifications are not applicable, for example, to Cooperative Education Program (CO-OP) and Federal Student Work Experience Program (FSWEP) appointments and to appointments made by departments where Treasury Board is not the employer.

Geographic Area

Data on geographic area (Table 3) were obtained by matching appointment data obtained from departments with the Public Works and Government Services Canada Pay System. For 446 appointments, geographic area could not be determined.

Departments

Departments listed in Table 4 reflect the departmental organization at the end of 1998-99. Only departments having 25 or more appointments in 1998-99 are listed separately in Table 4. Departments reporting less than 25 appointments are grouped under "Other Departments". It should be noted that the Passport Office has been reported separately even though it is part of the department of Foreign Affairs and International Trade according to the *Financial Administration Act*. The reason for this is that Passport Office has a separate delegation agreement for staffing with the PSC.

First Official Language

Data on First Official Language (FOL) in Tables 7 and 8 were obtained by matching appointment data received from departments with the Public Works and Government Services Canada Pay System. For 775 appointments, FOL could not be determined in the 1998-99 tables.

Employment Equity Data

Data on women in Table 6 were obtained by matching appointment data received from departments with the Public Works and Government Services Canada Pay System. For 563 appointments, the gender of the appointee could not be determined in the 1998-99 tables. Data on members of visible minority groups, persons with disabilities and aboriginal peoples were obtained by matching appointment data with the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Data Bank, file condition as of March 31, 1999. This database relies on voluntary self-identification by the employee and therefore may not represent the complete population of minority group members. Departments are not required to report self-identification information for specified period appointments of less than three months.

Priority Data

The data on priorities in Table 11 were obtained from the PSC's Priority Administration System (PAS). This table excludes information for employees who either resigned or retired on the date on which their surplus period commenced. In these cases, there was no entitlement to a priority. PAS is the operational inventory the PSC uses to refer employees with statutory and regulatory priorities to suitable vacancies within departments. The inventory is made up of employees identified by departments as surplus, as well as other individuals entitled to statutory and regulatory priorities.

Student Data

The Student Employment Programs Exclusion Approval Order which took effect on April 9, 1997 excludes students from the operation of the *Public Service Employment Act (PSEA)* with the exception of subsections 16(4) and 17(4) which deal with citizenship. As these recruits are no longer considered appointments to the Public Service under the *PSEA*, Table 10 has been modified to report on the overall recruitment activity (rather than the number of appointments).

Appointment type and appointment tenure

1

Number and percentage of appointments, by appointment tenure and type of appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Appointment tenure	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	3 469	11.7	24 392	88.4	4 960	56.4	0	0.0	14 077	81.5	46 898	39.6
Specified period	26 304	88.3	3 201	11.6	3 830	43.6	35 075	100.0	3 197	18.5	71 607	60.4
Total	**29 773**	**100.0**	**27 593**	**100.0**	**8 790**	**100.0**	**35 075**	**100.0**	**17 274**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

Appointment type and occupational category

2

Number and percentage of appointments, by occupational category and type of appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Occupational category	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Executive Group	44	0.1	646	2.3	77	0.9	0	0.0	336	1.9	1 103	0.9
Scientific and Professional	2 079	7.0	3 212	11.6	687	7.8	1 473	4.2	1 584	9.2	9 035	7.6
Administrative and Foreign Service	5 547	18.6	13 445	48.7	2 473	28.1	4 334	12.4	10 317	59.7	36 116	30.5
Technical	2 055	6.9	2 238	8.1	509	5.8	1 358	3.9	886	5.1	7 046	5.9
Administrative Support	14 883	50.0	5 927	21.5	3 175	36.1	23 416	66.8	3 250	18.8	50 651	42.7
Operational	5 050	17.0	1 887	6.8	1 855	21.1	4 477	12.8	882	5.1	14 151	11.9
Not applicable (b)	115	0.4	238	0.9	14	0.2	17	0.0	19	0.1	403	0.3
Total	**29 773**	**100.0**	**27 593**	**100.0**	**8 790**	**100.0**	**35 075**	**100.0**	**17 274**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) Refers to appointments for which the standard occupational classifications do not apply. See technical notes on Occupational Category.

Appointment type and geographic area

3

Number and percentage of appointments, by geographic area and type of appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Geographic area (b)	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Newfoundland	1 188	4.0	554	2.0	156	1.8	1 231	3.5	395	2.3	3 524	3.0
Prince Edward Island	213	0.7	230	0.8	57	0.6	584	1.7	464	2.7	1 548	1.3
Nova Scotia	1 085	3.6	1 125	4.1	344	3.9	793	2.3	608	3.5	3 955	3.3
New Brunswick	992	3.3	635	2.3	273	3.1	864	2.5	384	2.2	3 148	2.7
Quebec (except NCR)	5 663	19.0	3 004	10.9	1 498	17.0	11 103	31.7	2 326	13.5	23 594	19.9
National Capital Region (NCR)	7 590	25.5	11 375	41.2	2 452	27.9	10 034	28.6	8 098	46.9	39 549	33.4
Ontario (except NCR)	3 601	12.1	4 091	14.8	1 596	18.2	3 618	10.3	2 138	12.4	15 044	12.7
Manitoba	2 791	9.4	1 039	3.8	351	4.0	2 694	7.7	523	3.0	7 398	6.2
Saskatchewan	1 279	4.3	636	2.3	207	2.4	365	1.0	251	1.5	2 738	2.3
Alberta	1 788	6.0	1 582	5.7	535	6.1	986	2.8	663	3.8	5 554	4.7
British Columbia	2 913	9.8	2 932	10.6	1 225	13.9	2 654	7.6	1 348	7.8	11 072	9.3
Yukon	140	0.5	72	0.3	46	0.5	41	0.1	30	0.2	329	0.3
Northwest Territories	161	0.5	114	0.4	28	0.3	37	0.1	29	0.2	369	0.3
Outside Canada	14	0.0	201	0.7	7	0.1	1	0.0	14	0.1	237	0.2
Unknown	355	1.2	3	0.0	15	0.2	70	0.2	3	0.0	446	0.4
Total	**29 773**	**100.0**	**27 593**	**100.0**	**8 790**	**100.0**	**35 075**	**100.0**	**17 274**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) See technical notes on Geographic Area.

Appointment type and department

4

Number and percentage of appointments, by department and type of appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Department	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Agriculture and Agri-Food Canada	1 464	4.9	687	2.5	95	1.1	596	1.7	143	0.8	2 985	2.5
Atlantic Canada Opportunities Agency	60	0.2	66	0.2	20	0.2	32	0.1	26	0.2	204	0.2
Canada Information Office	9	0.0	12	0.0	4	0.0	21	0.1	5	0.0	51	0.0
Canada Labour Relations Board	4	0.0	20	0.1	2	0.0	1	0.0	4	0.0	31	0.0
Canadian Environmental Assessment Agency	6	0.0	41	0.1	8	0.1	14	0.0	10	0.1	79	0.1
Canadian Grain Commission	169	0.6	97	0.4	33	0.4	34	0.1	42	0.2	375	0.3
Canadian Heritage	1 925	6.5	921	3.3	268	3.0	659	1.9	385	2.2	4 158	3.5
Canadian Human Rights Commission	28	0.1	52	0.2	22	0.3	42	0.1	23	0.1	167	0.1
Canadian International Development Agency	91	0.3	218	0.8	18	0.2	63	0.2	231	1.3	621	0.5
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	32	0.1	52	0.2	18	0.2	53	0.2	29	0.2	184	0.2
Canadian Space Agency	44	0.1	54	0.2	11	0.1	54	0.2	25	0.1	188	0.2
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	18	0.1	54	0.2	4	0.0	29	0.1	10	0.1	115	0.1
Canadian Transportation Agency	19	0.1	28	0.1	5	0.1	10	0.0	39	0.2	101	0.1
Citizenship and Immigration Canada	397	1.3	441	1.6	125	1.4	293	0.8	265	1.5	1 521	1.3
Correctional Service Canada	1 334	4.5	1 780	6.5	754	8.6	1 251	3.6	982	5.7	6 101	5.1
Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec	50	0.2	34	0.1	5	0.1	21	0.1	16	0.1	126	0.1
Environment Canada	511	1.7	588	2.1	148	1.7	398	1.1	279	1.6	1 924	1.6
Federal Court of Canada	73	0.2	51	0.2	19	0.2	70	0.2	13	0.1	226	0.2
Finance Canada	135	0.5	266	1.0	70	0.8	57	0.2	45	0.3	573	0.5
Fisheries and Oceans	1 136	3.8	1 088	3.9	518	5.9	2 237	6.4	872	5.0	5 851	4.9
Foreign Affairs and International Trade	354	1.2	535	1.9	105	1.2	655	1.9	199	1.2	1 848	1.6
Health Canada	1 052	3.5	924	3.3	311	3.5	1 276	3.6	658	3.8	4 221	3.6
Human Resources Development Canada	2 904	9.8	4 171	15.1	462	5.3	2 371	6.8	1 116	6.5	11 024	9.3
Immigration and Refugee Board	107	0.4	126	0.5	38	0.4	208	0.6	124	0.7	603	0.5
Indian Oil and Gas	13	0.0	14	0.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	27	0.0
Indian and Northern Affairs Canada	584	2.0	661	2.4	263	3.0	259	0.7	943	5.5	2 710	2.3
Industry Canada	437	1.5	1 187	4.3	200	2.3	416	1.2	424	2.5	2 664	2.2

Appointment type and department (continued)

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Department	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Justice Canada	366	1.2	335	1.2	215	2.4	521	1.5	203	1.2	1 640	1.4
National Archives of Canada	74	0.2	60	0.2	12	0.1	58	0.2	42	0.2	246	0.2
National Defence (Public Service employees)	2 174	7.3	2 041	7.4	1 590	18.1	1 785	5.1	702	4.1	8 292	7.0
National Energy Board	45	0.2	30	0.1	12	0.1	13	0.0	16	0.1	116	0.1
National Library of Canada	37	0.1	29	0.1	5	0.1	33	0.1	26	0.2	130	0.1
National Parole Board	14	0.0	38	0.1	11	0.1	35	0.1	24	0.1	122	0.1
Natural Resources Canada	459	1.5	762	2.8	168	1.9	284	0.8	189	1.1	1 862	1.6
Office of the Chief Electoral Officer	65	0.2	42	0.2	7	0.1	39	0.1	39	0.2	192	0.2
Office of the Commissioner of Official Languages	6	0.0	16	0.1	6	0.1	12	0.0	12	0.1	52	0.0
Office of the Coordinator Status of Women	19	0.1	12	0.0	6	0.1	46	0.1	8	0.0	91	0.1
Office of the Governor General's Secretary	12	0.0	17	0.1	8	0.1	34	0.1	7	0.0	78	0.1
Office of the Superintendent of Financial Institution Canada	43	0.1	187	0.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	230	0.2
Offices of the Information and Privacy Commissioners	9	0.0	11	0.0	6	0.1	11	0.0	22	0.1	59	0.0
Passport Office	145	0.5	54	0.2	50	0.6	265	0.8	63	0.4	577	0.5
Privy Council Office	114	0.4	128	0.5	17	0.2	47	0.1	18	0.1	324	0.3
Public Service Commission of Canada	147	0.5	169	0.6	24	0.3	159	0.5	135	0.8	634	0.5
Public Works and Government Services Canada	1 100	3.7	1 744	6.3	292	3.3	907	2.6	1 214	7.0	5 257	4.4
Revenue Canada	9 959	33.4	4 919	17.8	2 144	24.4	17 703	50.5	6 383	37.0	41 108	34.7
Royal Canadian Mounted Police (Public Service employees)	353	1.2	357	1.3	178	2.0	415	1.2	158	0.9	1 461	1.2
Solicitor General Canada	31	0.1	65	0.2	8	0.1	47	0.1	46	0.3	197	0.2
Statistics Canada	466	1.6	817	3.0	84	1.0	561	1.6	211	1.2	2 139	1.8
Supreme Court of Canada	42	0.1	16	0.1	8	0.1	29	0.1	6	0.0	101	0.1
Tax Court of Canada	17	0.1	27	0.1	11	0.1	30	0.1	21	0.1	106	0.1
Transport Canada	535	1.8	776	2.8	189	2.2	346	1.0	367	2.1	2 213	1.9
Treasury Board of Canada, Secretariat	109	0.4	224	0.8	50	0.6	86	0.2	181	1.0	650	0.5
Veterans Affairs Canada	378	1.3	453	1.6	149	1.7	402	1.1	240	1.4	1 622	1.4
Western Economic Diversification Canada	63	0.2	41	0.1	7	0.1	70	0.2	25	0.1	206	0.2
Other Departments (b)	35	0.1	55	0.2	7	0.1	17	0.0	8	0.0	122	0.1
Total	**29 773**	**100.0**	**27 593**	**100.0**	**8 790**	**100.0**	**35 075**	**100.0**	**17 274**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) Refers to those departments reporting less than 25 appointments in 1998-99. See technical notes on Departments.

Appointment type and appointment process

5

Number and percentage of appointments, by appointment process and type of appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Appointment process	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Open competition	13 683	46.0	1 058	3.8	1 881	21.4	0	0.0	0	0.0	16 622	14.0
Closed competition	3 095	10.4	7 832	28.4	2 639	30.0	0	0.0	0	0.0	13 566	11.4
Without competition												
• Standard of competence	0	0.0	5 841	21.2	301	3.4	0	0.0	0	0.0	6 142	5.2
• Other relative merit processes	1 678	5.6	1 893	6.9	3 341	38.0	35 075	100.0	0	0.0	41 987	35.4
Acting	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	17 274	100.0	17 274	14.6
Other (b)	648	2.2	184	0.7	628	7.1	0	0.0	0	0.0	1 460	1.2
Unknown (c)	10 669	35.8	10 785	39.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	21 454	18.1
Total	29 773	100.0	27 593	100.0	8 790	100.0	35 075	100.0	17 274	100.0	118 505	100.0

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) Includes the following appointments: Employment Equity Special Measures Programs; priority; corrective actions; and exclusions.
(c) See technical notes on Unknown.

Appointment type and employment equity designated groups

6

Number and percentage of appointments, by Employment Equity designated group and type of appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Employment Equity designated groups (b)	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Women	18 558	63.3	15 884	57.6	4 966	56.6	24 007	68.6	10 291	59.6	73 706	62.5
Members of visible minority groups	1 118	3.8	1 736	6.3	526	6.0	1 775	5.1	1 101	6.4	6 256	5.3
Persons with disabilities	612	2.1	1 128	4.1	290	3.3	1 135	3.2	662	3.8	3 827	3.2
Aboriginal peoples	914	3.1	858	3.1	291	3.3	1 070	3.1	569	3.3	3 702	3.1
Total (c)	29 773	100.0	27 593	100.0	8 790	100.0	35 075	100.0	17 274	100.0	118 505	100.0

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) See technical notes on Employment Equity data.
(c) The sum of Employment Equity designated groups does not equal the total due to double counting and the absence of men in the counts.

Appointment type and language groups

7

Number and percentage of appointments, by language group and type of appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service		Appointments *within* the Public Service Type of Appointment								Total	
			Promotions		Lateral or downward transfers		Reappointments of terms		Acting appointments (a)			
Language group (b)	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Francophones	9 168	31.4	8 467	30.7	2 717	31.0	15 613	44.7	6 363	36.9	42 328	36.0
Anglophones	20 026	68.6	19 099	69.3	6 039	69.0	19 337	55.3	10 901	63.1	75 402	64.0
Total	**29 773**	**100.0**	**27 593**	**100.0**	**8 790**	**100.0**	**35 075**	**100.0**	**17 274**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) See technical notes on First Official Language.

Appointment type and official languages

8

Number and percentage of appointments, by language requirements of position, type of appointment and language group
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Appointments *to* the Public Service					Appointments *within* the Public Service (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
Language requirements of position	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.
Bilingual imperative	870	30.6	1 971	69.4	2 874	5 406	28.8	13 383	71.2	18 816	6 276	29.0	15 354	71.0	21 690
Bilingual non-imperative															
• Met	27	43.5	35	56.5	62	1 130	41.4	1 599	58.6	2 730	1 157	41.5	1 634	58.5	2 792
• Must Meet	18	81.8	4	18.2	22	421	92.1	36	7.9	457	439	91.6	40	8.4	479
• Not required to meet	1	25.0	3	75.0	4	198	70.2	84	29.8	283	199	69.6	87	30.4	287
English essential	9 923	93.3	707	6.7	10 836	38 037	94.3	2 310	5.7	40 501	47 960	94.1	3 017	5.9	51 337
French essential	47	1.3	3 601	98.7	3 778	121	1.0	11 502	99.0	11 627	168	1.1	15 103	98.9	15 405
English or French essential	923	61.4	580	38.6	1 528	2 168	61.4	1 364	38.6	3 533	3 091	61.4	1 944	38.6	5 061
Unknown (c)	8 217	78.4	2 267	21.6	10 669	7 895	73.3	2 882	26.7	10 785	16 112	75.8	5 149	24.2	21 454
Total	**20 026**	**68.6**	**9 168**	**31.4**	**29 773**	**55 376**	**62.5**	**33 160**	**37.5**	**88 732**	**75 402**	**64.0**	**42 328**	**36.0**	**118 505**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.
(b) See technical notes on First Official Language.
(c) See technical notes on Unknown.

9

Appointments and employment status

Number and percentage of appointments, *to* and *within* the Public Service by employment status before and after the appointment
April 1, 1998 to March 31, 1999

	Status after appointment					
	Indeterminate		Specified period		Total	
Status before appointment	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	38 792	82.7	0	0.0	38 792	32.7
Specified period	4 618	9.8	45 302	63.3	49 920	42.1
Casual	188	0.4	3 022	4.2	3 210	2.7
Other federal agencies	64	0.1	172	0.2	236	0.2
General public	3 128	6.7	22 802	31.8	25 930	21.9
Student	89	0.2	308	0.4	397	0.3
Unknown	19	0.0	1	0.0	20	0.0
Total	46 898	100.0	71 607	100.0	118 505	100.0

Note: Excludes acting appointments of four months or less.

Recruitment programs

10

Number and percentage of recruits under Public Service Commission recruitment programs, by geographic area and external recruitment process

April 1, 1998 to March 31, 1999

	Post-Secondary Recruitment (a)		Management Trainee		Cooperative Education (b)		Federal Student Work Experience Program (b)	
Geographic area	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Newfoundland	3	0.6	0	0.0	74	2.0	317	2.6
Prince Edward Island	1	0.2	0	0.0	17	0.5	358	2.9
Nova Scotia	5	1.1	3	4.8	97	2.6	446	3.7
New Brunswick	7	1.5	4	6.3	60	1.6	468	3.8
Quebec (except NCR)	18	3.8	8	12.7	317	8.6	1 528	12.6
National Capital Region (NCR)	332	70.8	40	63.5	2 028	55.2	3 424	28.1
Ontario (except NCR)	69	14.7	1	1.6	265	7.2	2 279	18.7
Manitoba	1	0.2	0	0.0	65	1.8	701	5.8
Saskatchewan	0	0.0	0	0.0	37	1.0	354	2.9
Alberta	10	2.1	0	0.0	179	4.9	769	6.3
British Columbia	21	4.5	4	6.3	428	11.7	960	7.9
Yukon	0	0.0	0	0.0	1	0.0	63	0.5
Northwest Territories	0	0.0	0	0.0	22	0.6	71	0.6
Outside Canada	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Unknown	2	0.4	3	4.8	83	2.3	430	3.5
Total	**469**	**100.0**	**63**	**100.0**	**3 673**	**100.0**	**12 168**	**100.0**

(a) Post-Secondary Recruitment appointment numbers are lower than expected this year as not all appointments arising from the 1998-99 PSR campaign had been completed as of March 31, 1999. Includes appointments under the Accelerated Economist Trainee Program.
(b) Included in Cooperative Education and Federal Student Work Experience Program are 8 appointments prior to April 9, 1997.

Note: See technical notes on Student Data.

Priority administration

11

Number of priority persons and number of placements of priority persons, by priority type
April 1, 1998 to March 31, 1999

Priority type	Carry over (a)	New priority persons	Total priority persons	Number of persons placed	Resigned/ Retired	Priority entitlements expired	Other	Total outflows	Active cases (b)
Statutory priorities									
Leave of absence (sec.30)	305	103	408	143	21	60	0	224	227
Ministers' staff (sec.39)	14	20	34	24	0	7	0	31	3
Lay-off (sec.29)	63	79	142	52	2	53	2	109	94
Total – Statutory priorities	**382**	**202**	**584**	**219**	**23**	**120**	**2**	**364**	**324**
Regulatory priorities									
Surplus (sec.39) (c)	807	642	1 449	531	634	0	1	1 166	222
Employees disabled (sec.40)	45	37	82	14	2	16	1	33	48
Military disabled (sec.40.1)	7	11	18	7	0	0	0	7	11
Relocation of spouse (sec.41)	389	327	716	214	28	68	2	312	355
Reinstatement to higher level (sec.42)	902	132	1 034	110	12	374	1	497	532
Total – Regulatory priorities	**2 150**	**1 149**	**3 299**	**876**	**676**	**458**	**5**	**2 015**	**1 168**
Grand total	**2 532**	**1 351**	**3 883**	**1 095**	**699**	**578**	**7**	**2 379**	**1 492**

(a) The number of carry over from March 31, 1998 differs from the number of active cases at March 31, 1998 published in last year's Annual Report due to updates to the employee's information, for example, priority type.
(b) The sum of the columns does not equal the number of active priority employees at the end of the period, because in a number of cases, the employees changed their priority type. During the period, 57 surplus priority employees became lay-off priority employees.
(c) The active surplus cases at March 31, 1999 include 2 employees in unpaid surplus status. There were 2 cases of employees entering unpaid surplus status during the year.

Note: See technical notes on Priority Data.

Investigations

12

Number of complaints received, cases opened (with basis for complaints) and cases closed (with outcomes)

Period	Complaints Received	Opened Cases				Closed Cases				
		Total	Reverse Order of Merit	Harassment	PSEA/ Other	Total	Founded	Unfounded	Resolved	Other
1997-98	973	572	29	211	380	497	191	122	73	107
1998-99	710	321	8	181	313	441	97	162	79	103

Of the complaints received, 45% were accepted for investigation in 1998-99 compared to 59% in 1997-98. As well, in 1998-99, 22% of completed cases were declared founded compared to 38% in 1997-98; 41% were either resolved or withdrawn compared to 36% in 1997-98.

Appeals (a)

13

Number of selection processes appealed and closed, with number and percentage of those allowed

Period	Appealed	Closed	Allowed	
			Number	%
1997-98	1 853	1 623	139	8.6
1998-99	1 729	1 202	179	14.9

In 1998-99, approximately 15% of completed appeals against selection processes were allowed.

Appeals (b)

Number of decisions rendered, average disposal time, with number and percentage of those disposed within standard

Period	Number of Decisions	Average Disposal Time	Within Standard	
			Number	%
1997-98	575	9.4	426	74.1
1998-99	783	13.3	518	66.1

In 1998-99, 66% of decisions were rendered within the service standard of 10 working days.
In 1998-99, 27% more decisions were rendered than in 1997-98 and 42% (456 decisions) more than in 1996-97.

Appeals (c)

Number of appeals lodged and disposed of (with outcomes)

Period	Appeals Lodged (Opened)	Appeals Disposed (Closed)	Allowed	Dismissed	Withdrawn		No Right of Appeal
					Number	%	
1997-98	5 430	4 829	337	1 154	2 951	61.1	387
1998-99	4 900	3 761	511	633	2 099	55.8	518

In 1998-99, 14% of disposed appeals were allowed; 17% were dismissed; in 14% of appeals disposed, appellants had no right of appeal; and approximately 56% of appeals disposed were withdrawn.

14

Deployments

Number of complaints, number of deployments complained against and number of cases closed (with outcomes)

Period	Complaints	Deployments Complained Against	Closed	Founded	Unfounded	No Jurisdiction	Withdrawn	Decisions
1997-98	101	63	52	5	14	7	15	26
1998-99	74	46	44	8	13	14	9	27

In 1998-99, 18% of completed deployment investigations were founded, 30% were unfounded and 52% were either withdrawn or the Public Service Commission had no jurisdiction to investigate.

Authority Delegated

ORGANIZATION	AUTHORITY DELEGATED	
Health Canada	◆ Authority to appoint members of visible minority groups under the Employment Equity Program for Members of Visible Minority Groups	*1998-05-21*
Human Resources Development Canada	◆ Authority to appoint members of visible minority groups under the Visible Minority Recruitment Program	*1998-09-24*
International Joint Commission	◆ New Staffing Delegation and Accountability Agreement	*1998-12-18*
Millennium Bureau of Canada	◆ New Staffing Delegation and Accountability Agreement	*1998-05-28*
National Defense	◆ Authority to promote without competition Materiel Acquisition officers from PG-01 to PG-02 and -03 within an Occupational Training Program pursuant to subparagraph 4(2)(a) of the *Public Service Employment Regulations*	*1998-04-17*
Office of the Superintendent of Financial Institutions	◆ New Staffing Delegation and Accountability Agreement	*1998-04-02*
Public Works and Government Services Canada	◆ Authority to recruit Aboriginal persons and to appoint them within the Aboriginal Employment Equity Program	*1999-02-04*
Revenue Canada	◆ Authority to recruit Aboriginal persons and to appoint them within the Aboriginal People's Employment Equity Program	*1998-11-05*
Royal Canadian Mounted Police	◆ Additional authority to recruit term employees in the Program Administration (PM) Group involved in administering firearms legislation in Manitoba, Saskatchewan, Alberta and the Northwest Territories	*1998-04-30*
Transport Canada	◆ Additional authority to recruit into the Technical Inspection (TI) Group	*1998-11-19*

All departments	◆ Authority to promote employees on the basis of individual merit within the context of an Apprenticeship and Occupational Training Program	*1998-04-24*
	◆ Authority to promote employees on the basis of individual merit within an occupational group which provides for classification based on the qualifications of the incumbent	*1998-04-24*
	◆ Authority to promote employees on the basis of individual merit from the LA-01 to the LA-02A level	*1998-04-24*
	◆ Authority to hire any person for a period not exceeding 90 calendar days for all groups and levels except the EX and MM Groups and student programs pursuant to section 21.2 of the *Public Service Employment Act*	*1998-04-24*
	◆ Authority to appoint an organization's own surplus employees ahead of other priorities	*1998-04-24*
	◆ Authority to appoint a person in preference to all persons with priority entitlement where the appointment of a person with priority entitlement would result in another person becoming a priority	*1998-04-24*
	◆ Authority to establish the area of selection for any appointment and to expand an area of selection to include employment equity members beyond the area defined for other potential applicants	*1998-04-24*
	◆ Authority to extend the exemption period during which an employee may occupy a bilingual position following a non-imperative appointment without meeting the position's language requirements	*1998-04-24*
	◆ Authority to develop application forms for internal staffing	*1998-04-24*

Exclusion Approval Orders

During the period from April 1, 1998 to March 31, 1999 the Commission approved the following Exclusion Approval Orders.

Exclusion Approval Order for Certain Employees and Positions in the Royal Canadian Mounted Police

P.C. 1998-702, April 30, 1998

This Exclusion Approval Order has been established to ensure the implementation and administration of the new *Firearms Act* in the Provinces of Alberta, Manitoba, and Saskatchewan, and in the Northwest Territories as these jurisdictions have decided that they were opting out of the administration of this *Act*. The Order provides for the transfer to the Royal Canadian Mounted Police of 19 provincial and territorial employees.

Public Service Official Languages Exclusion Approval Order (amendment)

P.C. 1998-769, May 1, 1998

These amendments have been made in order to give effect to the new Treasury Board's Policy concerning the language requirements for members of the Executive Group which became effective on May 1, 1998. The policy raises the language requirements for all Assistant Deputy Minister level positions as well as those for most other Executive Group positions in the regions designated as bilingual for language-of-work purposes under the *Official Languages Act*. No language training hours limits will apply to candidates appointed to such positions. The amendments ensure that they will not have to demonstrate that they are capable of attaining the required level of knowledge and use of the other official language.

Exclusion Approval Order for Certain Employees and Positions in the Department of Justice

P.C. 1998-1269, July 15, 1998

This Order has been established in order to ensure the implementation and administration of the new *Firearms Act* in the Provinces of Manitoba and Saskatchewan, and in the Northwest Territories. This Order is a complement to the *Exclusion Approval Order for Certain Employees* and *Positions in the Royal Canadian Mounted Police* reported above. It provides for the transfer to the Department of Justice of three provincial and territorial employees.

Certain Persons and Positions in the Canadian International Development Agency Exclusion Approval Order

P.C. 1998-2148, December 3, 1998

This Order has been established in order to give effect to a settlement reached out of court by Frank Boahene and Fred Bloch and the Government of Canada. These persons launched a lawsuit against the Queen in right of Canada on March 16, 1992. They claimed that they were subject to discrimination contrary to the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*. Extensive negotiations carried out through an external mediator revealed new facts and resulted in a fair and equitable settlement for all parties.

Certain Former Management Trainees and Certain Positions Exclusion Approval Order

P.C. 1998-2149, December 3, 1998

This Order has been established in order to give effect to a recommendation made by the Committee of Senior Officials and a decision made by the Treasury Board to fully honour the commitments which were made to management trainees upon entry to the Management Trainee Program. They were assured that they could be appointed to positions whose levels would be equivalent to level 5 positions in the Programme Administration Group. It has been impossible to offer positions at that level to 18 former trainees who are listed in the schedule to the Order. The Order provides for their appointment to level 3 trainee positions that they will occupy until it becomes possible to appoint or deploy them to regular positions corresponding to their level of competence.

Persons and Positions Exclusion Approval Order (Persons Employed Five Years or More) No. 39

P.C. 1998-2150, December 3, 1998

This Order has been established in order to give effect to Treasury Board Secretariat Policy on Long-Term Specified Period Employment. The Order provides for the appointment for an indeterminate period of 89 persons who have been employed as term employees for a cumulative working period of five years or more.

Persons and Positions Exclusion Approval Order (Persons Employed Five Years or More) No. 40

P.C. 1999-319, March 4, 1999

This Order has been established in order to give effect to Treasury Board Secretariat Policy on Long-Term Specified Period Employment. The Order provides for the appointment for an indeterminate period of 56 persons who have been employed as term employees for a cumulative working period of five years or more.

Exclusion Approval Order for Certain Employees and Positions in the Department of Justice

P.C. 1999-448, March 18, 1999

This Order has been established in order to ensure the implementation and administration of the new *Firearms Act* in the Province of Newfoundland and Labrador. This Order is a complement to the other *Exclusion Approval Order for Certain Employees and Positions in the Department of Justice* reported above. It provides for the transfer to the Department of Justice of five provincial employees from Newfoundland and Labrador as this province also has decided not to administer the new *Firearms Act*.

Public Service Official Languages Exclusion Approval Order (amendment)

P.C. 1999-449, March 18, 1999

Some of these amendments were made in order to give effect to the revised Career Assignment Program (CAP). No language training hours limits will apply to candidates appointed to CAP positions and they will not have to demonstrate that they are capable of attaining the required level of knowledge and use of the other official language. Other amendments ensure that persons appointed on an acting basis to positions in the Executive Group are excluded to meet the language requirements for a period of six months, as they are excluded to meet the other types of qualifications for the same period of time pursuant to the *Public Service Employment Regulations*. Lastly, the order contains amendments of a non-substantive nature.

Exclusion Approval Order for Certain Persons and Positions in the Career Assignment Program Group

P.C. 1999-531, March 25, 1999

This Order has been established in order to ensure the transition of current Career Assignment Program (CAP) participants to the revised CAP. For the purposes of the revised program, a new two-level classification system has been developed by the Treasury Board. The Order is a one-time mechanism that provides for the appointment of participants to a CAP position at the level at which they are qualified. The qualifications required are to be assessed through the use of tools established by the Public Service Commission.

Personal Exclusions

From April 1, 1998 to March 31, 1999, in addition to the general exclusions, 13 persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* when appointed to Public Service positions for a period specified in the exclusion approval orders, or to hold office "during pleasure" that is, the appointment may be revoked at any time by the Governor in Council.

Order in Council Number	Duration	Name	Title
P.C. 1998-897 1998.05.26	during pleasure effective May 26, 1998	Barbara Hall	Special Advisor to the Minister of Justice and Attorney General of Canada and to the Solicitor General of Canada, and National Chair, Steering Committee for the National Strategy on Community Safety and Crime Prevention
P.C. 1998-950 1998.06.03	during pleasure effective June 3, 1998	Peter Harrison	Head, The Leadership Network
P.C. 1998-991 1998.06.04	during pleasure effective July 1, 1998	George M. Thomson	Special Advisor to the Minister of Justice and Attorney General of Canada
P.C. 1998-996 1998.06.04	during pleasure effective July 27, 1998	Marc Lafrenière	Executive Director of the Canada Information Office
P.C. 1998-998 1998.06.04	during pleasure effective July 1, 1998	Michèle S. Jean	Special Advisor to the Minister of Foreign Affairs
P.C. 1998-1339 1998.07.24	during pleasure effective August 4, 1998	Ian C. Green	Deputy Secretary to the Cabinet (Operations), Privy Council Office
P.C. 1998-1341 1998.07.24	during pleasure effective August 4, 1998	Dennis Wallace	Associate Deputy Minister of Indian Affairs and Northern Development
P.C. 1998-1358 1998.07.28	during pleasure effective August 4, 1998	Dan Goodleaf	Deputy Head of the Millennium Bureau of Canada
P.C. 1998-1775 1998.10.05	during pleasure effective November 2, 1998	Michel Dorais	Associate Deputy Minister of Citizenship and Immigration
P.C. 1998-1777 1998.10.05	during pleasure effective October 5, 1998	Alexander Himelfarb	Associate Secretary of the Treasury Board
P.C. 1998-2102 1998.11.26	during pleasure effective November 26, 1998	Margaret Purdy	Deputy Secretary to the Cabinet (Security and Intelligence), Privy Council Office
P.C. 1998-2219 1998.12.14	during pleasure effective January 18, 1999	Janet R. Smith	Special Advisor to the Secretary of the Treasury Board
P.C. 1998-2221 1998.12.16	during pleasure effective January 25, 1999	Yves Bastien	Commissioner for Aquaculture Development, reporting to the Minister of Fisheries and Oceans

Organization of the Public Service Commission

In 1998-99, the Public Service Commission (PSC) was composed of the following four Branches.

Resourcing and Learning Branch

This Branch works with departments and agencies to ensure that a staffing system is available to provide a highly competent Public Service that is non-partisan and representative of Canadian society. It is organized around single windows at headquarters and in the regions for delivery of products and services to departments and agencies. It manages relationships with corporate and regional partners and stakeholders. It includes operational policy and program design, as well as the delivery of all staffing operations, including exchanges and development programs for the Executive Group. In addition, it is responsible for the delivery of employment equity initiatives, priority administration and corporate development programs on behalf of Treasury Board Secretariat, as well as the delivery of learning programs for federal employees.

Policy, Research and Communications Branch

This Branch works towards the provision of knowledge, intelligence, insight and advice to support the PSC's ability to champion an independent and professional Public Service. By gathering the main PSC policy, regulatory, information management and monitoring functions together, this Branch facilitates the goal of providing strategic advice to the Commission and supporting the front lines with their operational challenges. Part of its role is to conduct strategic planning, analysis, research and program development. It has an integrated information management function that includes data and information gathering and assessment activities. It is also involved in conducting liaison with stakeholders, in reporting to Parliament and other parties, and in providing communication services on behalf of the PSC.

Recourse Branch

This Branch provides independent recourse processes in support of the merit principle in order to protect the public interest and to promote the application of merit, fairness, equity and transparency, through effective intervention and education. It also ensures that appropriate independence of the quasi-judicial appeals and investigations function exists and is seen to exist. Part of its role is to provide training, advice and assistance to departments, unions, other organizations and individuals.

Corporate Management Branch

This Branch provides central services and systems in support of corporate management and PSC program activities. It includes the activities of the President and Commissioners, corporate policy and strategic planning, management systems and policies, finance, human resource management, informatics, internal audit and evaluation, and other administrative and support services.

Offices of the Public Service Commission

All PSC offices provide services in both official languages.

Internet

web site: http://www.psc-cfp.gc.ca
e-mail: info-com@psc-cfp.gc.ca

Headquarters

L'Esplanade Laurier, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Information: (613) 992-9562
Facsimile: (613) 992-9352

Regional and District Offices

ATLANTIC REGION

1557 Hollis Street, 8th Floor
P.O. Box 1664, Halifax CRO
Halifax, Nova Scotia
B3J 3V3
Information: (902) 426-2171
Facsimile: (902) 426-7277

District Office
777 Main Street, 7th Floor
Moncton, New Brunswick
E1C 1E9
Information: (506) 851-6616
Facsimile: (506) 851-6618
TTY: (506) 851-6624

District Offices
10 Fort William Road, 1st Floor
St. John's, Newfoundland
A1C 1K4
Information: (709) 772-4812
Facsimile: (709) 772-4316
TTY: (709) 772-4317

119 Kent Street, Suite 420
Charlottetown, P.E.I.
C1A 1N3
Information: (902) 368-0444
Facsimile: (902) 566-7036
TTY: (902) 566-7039

QUEBEC REGION

200 René-Lévesque Boulevard West
East Tower, 8th Floor
Montreal, Quebec
H2Z 1X4
Information: (514) 283-5776
Facsimile: (514) 283-6380
TTY: (514) 283-2467

District Office
Gare Maritime Champlain
901 Cap Diamant, 3rd Floor
Quebec, Quebec
G1K 4K1
Information: (418) 648-3230
Facsimile: (418) 648-4575
TTY: (418) 648-7273

NATIONAL CAPITAL AND EASTERN ONTARIO REGION

66 Slater Street, 3rd Floor
Ottawa, Ontario
K1A 0M7
Information: (613) 996-8436
Facsimile: (613) 996-8048
TTY: (613) 996-1205

CENTRAL AND SOUTHERN ONTARIO REGION

1 Front Street West
5th and 6th Floors
Toronto, Ontario
M5J 2X5
Information: (416) 973-4636
Facsimile: (416) 973-1883
TTY: (416) 973-2269

CENTRAL PRAIRIES REGION

344 Edmonton Street, Room 100
Winnipeg, Manitoba
R3B 2L4
Information: (204) 984-4636
Facsimile: (204) 983-8188
TTY: (204) 983-6066

District Office

1955 Smith Street, Suite 400
Regina, Saskatchewan
S4P 2N8
Information: (306) 780-5627
Facsimile: (306) 780-5723
TTY: (306) 780-6719

WESTERN AND NORTHERN REGION

9700 Jasper Avenue, Room 830
Edmonton, Alberta
T5J 4G3
Information: (780) 495-7444
Facsimile: (780) 495-2098
TTY: (780) 495-3130

District Offices

757 West Hastings Street, Suite 210
Vancouver, British Columbia
V6C 3M2
Information: (604) 666-0350
Facsimile: (604) 666-6124
TTY: (604) 666-6868

1230 Government Street, Room 539
Victoria, British Columbia
V8W 3M4
Information: (250) 363-8120
Facsimile: (250) 363-0558
TTY: (250) 363-0564

300 Main Street, Suite 400
Whitehorse, Yukon
Y1A 2B5
Information: (867) 667-3900
Facsimile: (867) 668-5033
TTY: (867) 668-4107

4914 50th Street
P.O. Box 2730
Yellowknife, Northwest Territories
X1A 2R1
Information: (867) 669-2840
Facsimile: (867) 669-2848

Index

Accelerated Executive Development Program (AEXDP): 16, 20

Accountability: 3, 6, 7, 8, 9, 11, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 44

Alternate Service Delivery (ASD): 11

Anglophones: 10

Appeal(s): 8, 21, 23, 50

Appointment(s): 4, 9, 11, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 45, 47, 48, 49

Assistant Deputy Minister Prequalification Process: 17, 20

Career Assignment Program (CAP): 16, 20, 48

Competencies: 10, 16, 18, 20

Competency-Based Management: 20

Complaint(s): 8, 21, 27

Delegation: 3, 4, 6, 7, 13, 17, 19, 24, 28, 29, 44

Deployment(s): 21, 24

Directional Statement: 2, 3, 4, 5

Diversity: 12, 26

Employment Equity: 10, 12, 13, 14, 15, 24, 29, 44, 50

Employment Equity Career Counselling: 14

Employment Equity Positive Measures Program (EEPMP): 13

Enabling Resource Centre: 14

Executive Resourcing: 14, 17, 28

Federal Student Work Experience Program (FSWEP): 15, 32

Francophones: 38

Human Resource Management (HRM): 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 24, 29, 50

Information Strategy: 18, 27

Interchange Canada: 16

International Activities: 19

Investigation(s): 8, 21, 35, 41, 43, 50

Language Training: 18, 19, 46, 48

Learning: 7, 10, 18, 19, 20, 29, 50

Learning Advisory Panels: 18, 20

Learning Resource Network (LRN): 10, 19

Management Trainee Program (MTP): 15, 20, 47

Matching People With Work (MPW): 15

Merit: 2, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 37, 41, 45, 50

New Direction: 2, 4, 5, 11, 17, 18, 23, 25, 29

Non-Partisanship: 2, 7, 8, 11, 19, 22, 27

Partnership Fund: 13

Post-Secondary Recruitment (PSR): 11, 15, 40

Principles
- Management and Service Delivery Principles: 8

Priorities: 3, 5, 11, 17, 21, 32, 41, 45

Public Service Commission Advisory Council (PSCAC): 5, 11

Public Service Employment Act (PSEA): 3, 6, 11, 12, 13, 21, 22, 23, 24, 31, 32, 41, 45, 49

Public Service Employment Regulations: 9, 44, 48

Public Service Renewal: 14

Recourse: 4, 6, 11, 21, 24, 26, 29, 50

Recruitment: 4, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 29, 32, 40, 44

Regulatory Review: 9, 26, 54

SmartShops: 6, 7

Staffing Reform: 4, 6, 7, 9, 18, 20, 23, 24, 27, 28, 31

Stakeholders: 2, 4, 5, 9, 11, 14, 16, 17, 21, 24, 27, 29, 50

Training :7, 16, 19, 20, 21, 44, 45, 50

Universal Classification Standard (UCS): 9

Values
- Results Values: 7, 26
- Process Values: 8, 27

Programme des mesures positives d'équité en emploi : 15

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant : 35

Recours : 5, 7, 13, 20, 22, 23, 24, 27, 29, 32, 56

Recrutement : 3, 5, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 25, 32, 37, 45, 49, 50

Recrutement postsecondaire : 12, 17, 45

Réforme de la dotation : 4, 7, 8, 11, 21, 22, 26, 27, 31, 34

Règlement sur l'emploi dans la fonction publique : 7, 10, 23, 53

Renouvellement de la fonction publique : 22

Renouvellement des cadres de direction : 16

Réseau des ressources d'apprentissage : 11, 21

Responsabilisation : 3, 7, 8, 9, 10, 13, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32

Stratégie d'information : 21, 31

Valeurs
- Valeurs touchant les processus : 9, 30
- Valeurs touchant les résultats : 9, 29

Index

Activités internationales : 21

Anglophones : 12

Appel(s) : 4, 9, 23, 24, 27, 56

Apprentissage : 8, 11, 12, 20, 21, 22, 23, 32, 50, 55

Ateliers futés : 8

Bureau des services d'orientation de carrière – équité en emploi : 16

Centre de ressources adaptées : 15

Comités consultatifs en matière d'apprentissage : 20, 21, 23

Compétences : 11, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 27

Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique : 6, 13

Délégation : 36

Diversification des modes de prestation de service : 12

Diversité : 14, 30

Échanges Canada : 18

Énoncé d'orientation : 2, 4, 5, 6

Enquête : 9, 10, 23, 24, 30, 56

Équité en emploi : 14, 15, 16, 17, 32

Équité en matière d'emploi : 12, 13, 14, 27, 49, 50, 55

Examen du *Règlement* : 11

Fonds du partenariat : 15

Formation : 8, 18, 20, 21, 22, 23, 49, 50, 51, 53, 56

Formation linguistique : 20, 22, 51, 53

Francophones : 43

Gestion des ressources humaines : 3, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 16, 19, 27, 32, 56

Gestion fondée sur les compétences : 22

Impartialité politique : 2, 3, 9, 12, 21, 25

Intervenants : 2, 5, 6, 10, 13, 18, 19, 22, 23, 24, 27, 30, 32, 55

Jumelage des gens et des emplois : 17

Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) : 4, 12, 14, 25, 27, 35, 37, 46, 50, 54

Mérite : 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 13, 19, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 42, 46, 50, 56

Mutation(s) : 23, 24, 25, 27, 34, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 48

Nomination(s) : 5, 10, 12, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 51, 53, 54

Norme générale de classification (NGC) : 11

Nouvelle orientation : 2, 4, 5, 6, 13, 19, 26, 28, 32

Plainte(s) : 9, 23, 30, 46, 48

Principes
- Principes de gestion et de prestation de services : 9

Priorités : 3, 5, 13, 19, 24, 35, 37, 42, 46, 55

Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPQSMA) : 19

Programme Cours et Affectations de perfectionnement (CAP) : 18, 23, 53

Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) : 19, 23

Programme de stagiaires en gestion : (PSG) 18, 23

CENTRE ET SUD DE L'ONTARIO

1, rue Front Ouest
5e et 6e étages
Toronto (Ontario)
M5J 2X5
Renseignements : (416) 973-4636
Télécopieur : (416) 973-1883
ATS : (416) 973-2269

RÉGION CENTRALE DES PRAIRIES

344, rue Edmonton, bureau 100
Winnipeg (Manitoba)
R3B 2L4
Renseignements : (204) 984-4636
Télécopieur : (204) 983-8188
ATS : (204) 983-6066

Bureau de district

1955, rue Smith, bureau 400
Regina (Saskatchewan)
S4P 2N8
Renseignements : (306) 780-5627
Télécopieur : (306) 780-5723
ATS : (306) 780-6719

RÉGION DE L'OUEST ET DU NORD

9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta)
T5J 4G3
Renseignements : (780) 495-7444
Télécopieur : (780) 495-2098
ATS : (780) 495-3130

Bureaux de district

757, rue Hastings Ouest, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6C 3M2
Renseignements : (604) 666-0350
Télécopieur : (604) 666-6124
ATS : (604) 666-6868

1230, rue Government, bureau 539
Victoria (Colombie-Britannique)
V8W 3M4
Renseignements : (250) 363-8120
Télécopieur : (250) 363-0558
ATS : (250) 363-0564

300, rue Main, bureau 400
Whitehorse (Yukon)
Y1A 2B5
Renseignements : (867) 667-3900
Télécopieur : (867) 668-5033
ATS : (867) 668-4107

4914, 50e Rue
C.P. 2730
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2R1
Renseignements : (867) 669-2840
Télécopieur : (867) 669-2848

Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet

Site Web : http://www.psc-cfp.gc.ca
Courriel : info-com@psc-cfp.gc.ca

Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Bureaux régionaux et de district

ATLANTIQUE

1557, rue Hollis, 8e étage
C.P. 1664, Halifax CRO
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3V3
Renseignements : (902) 426-2171
Télécopieur : (902) 426-7277

Bureau de district

777, rue Main, 7e étage
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 1E9
Renseignements : (506) 851-6616
Télécopieur : (506) 851-6618
ATS : (506) 851-6624

Bureaux de district

10, route Fort William, 1er étage
St. John's (Terre-Neuve)
A1C 1K4
Renseignements : (709) 772-4812
Télécopieur : (709) 772-4316
ATS : (709) 772-4317

119, rue Kent, bureau 420
Charlottetown (Î.-P.-É.)
C1A 1N3
Renseignements : (902) 368-0444
Télécopieur : (902) 566-7036
ATS : (902) 566-7039

RÉGION DU QUÉBEC

200, boul. René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec)
H2Z 1X4
Renseignements : (514) 283-5776
Télécopieur : (514) 283-6380
ATS : (514) 283-2467

Bureau de district

Gare Maritime Champlain
901, Cap Diamant, 3e étage
Québec (Québec)
G1K 4K1
Renseignements : (418) 648-3230
Télécopieur : (418) 648-4575
ATS : (418) 648-7273

CAPITALE NATIONALE ET EST DE L'ONTARIO

66, rue Slater, 3e étage
Ottawa (Ontario)
K1A 0M7
Renseignements : (613) 996-8436
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : (613) 996-1205

La Direction générale des recours

Cette direction générale offre des mécanismes de recours indépendants à l'appui du principe du mérite afin de protéger l'intérêt public et de favoriser la mise en application des principes du mérite, de l'objectivité, de l'équité et de la transparence grâce à des interventions efficaces et à de l'éducation. Elle veille également à faire en sorte que l'indépendance que doit avoir la fonction quasi-judiciaire relative aux appels et aux enquêtes soit présente et soit perçue comme telle. Une partie de son rôle consiste à offrir de la formation, des avis et de l'aide aux ministères, aux syndicats, à d'autres organisations et à des personnes.

La Direction générale de la gestion ministérielle

Cette direction générale regroupe les services et les systèmes centraux qui appuient la gestion ministérielle et les activités des programmes de la CFP. On s'y occupe des activités de la présidente et des commissaires, de la planification stratégique et des politiques ministérielles, des systèmes et politiques de gestion, des finances, de la gestion des ressources humaines, de l'informatique, de la vérification et de l'évaluation internes ainsi que d'autres services d'administration et de soutien.

Organisation de la Commission de la fonction publique

En 1998-1999, la Commission de la fonction publique (CFP) était composée des quatre directions générales suivantes.

La Direction générale du renouvellement du personnel et de l'apprentissage

Cette direction générale, de concert avec les ministères et organismes, s'assure de la présence d'un système de renouvellement du personnel afin de constituer une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne. Ses produits et services sont offerts aux ministères et organismes par l'entremise de guichets uniques à l'administration centrale et dans les régions. Elle gère les rapports avec les partenaires et les intervenants ministériels et régionaux. Ses travaux portent également sur la conception de programmes et de politiques d'exploitation ainsi que sur la prestation de toutes les activités de dotation, y compris les programmes d'échanges et de perfectionnement pour le groupe de la direction. De plus, au nom du Secrétariat du Conseil du Trésor, elle est responsable de l'exécution des initiatives d'équité en matière d'emploi, de l'administration des priorités et des programmes généraux de perfectionnement, ainsi que de la réalisation des programmes d'apprentissage pour les fonctionnaires fédéraux.

La Direction générale des politiques, de la recherche et des communications

Cette direction générale offre les connaissances, l'information, la réflexion stratégique et les avis qui renforcent la capacité de la CFP d'être le maître d'œuvre d'une fonction publique indépendante et professionnelle. En regroupant les principales fonctions de la CFP que sont l'élaboration des politiques, les règlements, la gestion de l'information et la surveillance, cette direction générale contribue à offrir des avis stratégiques à la Commission et à soutenir les fonctionnaires de première ligne qui relèvent les défis opérationnels. Une partie de son rôle consiste à effectuer de la planification stratégique, des analyses, de la recherche et de l'élaboration de programmes. Elle a une fonction de gestion de l'information intégrée qui comprend la collecte de données et d'information ainsi que des activités d'évaluation. Elle participe également à l'établissement de liens avec les intervenants, à la présentation de rapports au Parlement et à d'autres parties et à la prestation de services de communication au nom de la CFP.

Exemptions particulières

En plus des exemptions générales, du 1er avril 1998 au 31 mars 1999, 13 personnes ont été soustraites aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée limitée indiquée dans le décret d'exemption ou «à titre amovible», c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée en tout temps par le gouverneur en conseil.

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 1998-897 1998.05.26	À titre amovible à compter du 26 mai 1998	Barbara Hall	Conseillère spéciale auprès du ministre de la Justice et du Procureur général du Canada et auprès du Solliciteur général du Canada et présidente nationale du Comité directeur de la stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime
C.P. 1998-950 1998.06.03	À titre amovible à compter du 3 juin 1998	Peter Harrison	Chef, Réseau du leadership
C.P. 1998-991 1998.06.04	À titre amovible à compter du 1er juillet 1998	George M. Thomson	Conseiller spécial auprès du ministre de la Justice et du Procureur général du Canada
C.P. 1998-996 1998.06.04	À titre amovible à compter du 27 juillet 1998	Marc Lafrenière	Directeur exécutif, Bureau d'information du Canada
C. P. 1998-998 1998.06.04	À titre amovible à compter du 1er juillet 1998	Michèle S. Jean	Conseillère spéciale auprès du ministre des Affaires étrangères
C.P. 1998-1339 1998.07.24	À titre amovible à compter du 4 août 1998	Ian C. Green	Sous-secrétaire du Cabinet (Opérations), Bureau du Conseil privé
C.P. 1998-1341 1998.07.24	À titre amovible à compter du 4 août 1998	Dennis Wallace	Sous-ministre délégué, Affaires indiennes et du Nord Canada
C. P. 1998-1358 1998.07.28	À titre amovible à compter du 4 août 1998	Dan Goodleaf	Administrateur général, Bureau du Canada pour le millénaire
C.P. 1998-1775 1998.10.05	À titre amovible à compter du 2 novembre 1998	Michel Dorais	Sous-ministre délégué, Citoyenneté et Immigration
C.P. 1998-1777 1998.10.05	À titre amovible à compter du 5 octobre 1998	Alexander Himelfarb	Secrétaire associé du Conseil du Trésor
C.P. 1998-2102 1998.11.26	À titre amovible à compter du 26 novembre 1998	Margaret Purdy	Sous-secrétaire du Cabinet (Sécurité et renseignement), Bureau du Conseil privé
C.P. 1998-2219 1998.12.14	À titre amovible à compter du 18 janvier 1999	Janet R. Smith	Conseillère spéciale auprès du secrétaire du Conseil du Trésor
C.P. 1998-2221 1998.12.16	À titre amovible à compter du 25 janvier 1999	Yves Bastien	Commissaire au développement de l'aquaculture; relève du ministre des Pêches et Océans

Décret approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes du ministère de la Justice

C.P. 1999-448, 18 mars 1999

Ce décret d'exemption est nécessaire à la mise en œuvre et à l'administration de la nouvelle *Loi sur le contrôle des armes à feu* dans la province de Terre-Neuve et du Labrador. Il est complémentaire au *Décret d'exemption de certaines personnes et de certains postes du ministère de la Justice* mentionné plus haut. Il prévoit la nomination au ministère de la Justice de cinq fonctionnaires provinciaux de Terre-Neuve et du Labrador, étant donné que cette province a décidé de ne pas assurer l'administration de la nouvelle *Loi sur le contrôle des armes à feu*.

Décret d'exemption sur les langues officielles dans la fonction publique (modification)

C.P. 1999-449, 18 mars 1999

Certaines des modifications apportées vont permettre de mettre en œuvre le programme Cours et Affectations de perfectionnement (CAP) modifié. Aucune limite d'heures de formation linguistique ne sera fixée pour les participants et participantes au CAP; en outre, les participants et participantes n'auront pas à démontrer leur capacité d'atteindre le niveau requis de connaissance et d'utilisation de l'autre langue officielle. D'autres modifications permettent de faire en sorte que les personnes nommées par intérim à des postes du groupe de la direction soient exemptées de l'obligation de satisfaire aux exigences linguistiques pendant une période de six mois, tout comme elles sont exemptées, en vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, des autres obligations quant aux qualités requises. Les autres modifications apportées au décret ne touchent pas à sa substance.

Décret approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes du groupe du programme Cours et Affectations de perfectionnement

C.P. 1999-531, 25 mars 1999

Ce décret vise à permettre la transition des participants et participantes actuels au programme Cours et Affectations de perfectionnement au CAP révisé. Aux fins du nouveau programme, un système de classification à deux niveaux a été mis sur pied par le Conseil du Trésor. Le présent décret est une mesure ponctuelle qui prévoit la nomination d'un participant ou d'une participante à un poste du groupe du programme CAP au niveau auquel la personne se qualifie. Les qualités requises doivent être évaluées au moyen d'outils établis par la Commission de la fonction publique.

Décret approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes de l'Agence canadienne de développement international

C.P. 1998-2148, 3 décembre 1998

Ce décret d'exemption est nécessaire à la mise en œuvre d'un règlement intervenu hors cour entre Frank Boahene et Fred Bloch, d'une part, et le gouvernement du Canada, d'autre part. Ces personnes ont entamé des poursuites judiciaires contre Sa Majesté la Reine du chef du Canada le 16 mars 1992. Elles alléguaient avoir fait l'objet de discrimination, ce qui est contraire à la *Charte canadienne des droits et libertés*. De longues négociations, menées par un médiateur indépendant, ont mis en lumière des faits nouveaux et elles ont permis d'arriver à un règlement qui est juste et raisonnable pour toutes les parties.

Décret approuvant l'exemption de certains anciens et anciennes stagiaires en gestion et de certains postes

C.P. 1998-2149, 3 décembre 1998

Ce décret d'exemption est nécessaire à la mise en œuvre d'une recommandation du Comité des hauts fonctionnaires et d'une décision du Conseil du Trésor selon laquelle il faut tenir tous les engagements pris à l'égard des stagiaires en gestion au moment de leur admission au Programme de stagiaires en gestion. On leur a assuré qu'ils pourraient être nommés à des postes d'un niveau équivalent au niveau 5 des postes du groupe de l'administration des programmes. Or, il a été impossible d'offrir des postes d'un tel niveau à 18 anciens et anciennes stagiaires dont les noms apparaissent à l'annexe du décret. Le présent décret permet de nommer ces personnes à des postes de stagiaires de niveau 3 qu'elles occuperont jusqu'à ce qu'elles puissent être nommées ou mutées à des postes réguliers correspondant à leur niveau de compétence.

Décret n° 39 approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes (personnes employées depuis cinq ans ou plus)

C.P. 1998-2150, 3 décembre 1998

Ce décret a été adopté afin d'assurer la mise en œuvre de la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur l'emploi pour une période déterminée de longue durée. Il permet de nommer pour une période indéterminée 89 employés et employées nommés pour une période déterminée qui travaillent depuis cinq ans ou plus.

Décret n° 40 approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes (personnes employées depuis cinq ans ou plus)

C.P. 1999-319, 4 mars 1999

Ce décret a été adopté afin d'assurer la mise en œuvre de la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur l'emploi pour une période déterminée de longue durée. Il permet de nommer pour une période indéterminée 56 employés et employées nommés pour une période déterminée qui travaillent depuis cinq ans ou plus.

Décrets d'exemption

Au cours de la période du 1er avril 1998 au 31 mars 1999, la Commission a approuvé les décrets d'exemption suivants.

Décret approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes de la Gendarmerie royale du Canada

C.P. 1998-702, 30 avril 1998

Ce décret d'exemption a été adopté afin de permettre la mise en œuvre et l'administration de la nouvelle *Loi sur le contrôle des armes à feu* dans les provinces de l'Alberta, du Manitoba et de la Saskatchewan et dans les Territoires du Nord-Ouest, étant donné que ces provinces et territoires ont fait part de leur intention de ne pas assurer l'administration de cette loi. Dix-neuf fonctionnaires provinciaux et territoriaux seront donc transférés à l'effectif de la Gendarmerie royale du Canada.

Décret d'exemption sur les langues officielles dans la fonction publique (modification)

C.P. 1998-769, 1er mai 1998

Ces modifications ont été adoptées afin de permettre la mise en œuvre de la nouvelle politique du Conseil du Trésor concernant les exigences linguistiques pour les membres du groupe de la direction. Cette nouvelle politique, entrée en vigueur le 1er mai 1998, rehausse les exigences de compétence en langue seconde de tous les postes au niveau de sous-ministre adjoint, de même que, dans les régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail conformément à la *Loi sur les langues officielles*, de la plupart des autres postes du groupe de la direction. Aucune limite d'heures de formation linguistique n'est fixée pour les candidats et candidates nommés à ces postes. Ces modifications éliminent l'obligation pour les candidats et les candidates de démontrer leur capacité d'atteindre le niveau requis de connaissance et d'utilisation de l'autre langue officielle.

Décret approuvant l'exemption de certaines personnes et de certains postes du ministère de la Justice

C.P. 1998-1269, 15 juillet 1998

Ce décret a été adopté afin de permettre la mise en œuvre et l'administration de la nouvelle *Loi sur le contrôle des armes à feu* dans les provinces du Manitoba et de la Saskatchewan et dans les Territoires du Nord-Ouest. Il est complémentaire au *Décret d'exemption de certaines personnes et de certains postes de la Gendarmerie royale du Canada* mentionné plus haut. Il prévoit la nomination au ministère de la Justice de trois fonctionnaires provinciaux et territoriaux.

Tous les ministères	◆ Pouvoir d'accorder des promotions selon le mérite individuel des employés et des employées dans le cadre d'un Programme d'apprentissage et de formation professionnelle 1998-04-24
	◆ Pouvoir d'accorder des promotions à des fonctionnaires, en fonction du mérite individuel, à l'intérieur d'un groupe professionnel dans lequel les postes sont classifiés selon les qualités du ou de la titulaire 1998-04-24
	◆ Pouvoir d'accorder des promotions à des fonctionnaires des niveaux LA-01 à LA-02A en se fondant sur le mérite individuel 1998-04-24
	◆ Pouvoir d'embaucher une personne pour une période ne dépassant pas 90 jours civils, et ce, pour tous les groupes et niveaux à l'exception des groupes EX et MM et des programmes pour étudiants et étudiantes, conformément à l'article 21.2 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* 1998-04-24
	◆ Pouvoir de nommer au sein d'une organisation les employés et employées excédentaires de cette organisation avant les autres bénéficiaires de priorité 1998-04-24
	◆ Pouvoir de nommer une personne à un poste avant tout bénéficiaire de priorité si la nomination d'un ou d'une bénéficiaire de priorité fait en sorte qu'une autre personne devient prioritaire 1998-04-24
	◆ Pouvoir de définir la zone de sélection pour toute nomination et d'élargir une zone de sélection de façon à inclure les personnes visées par l'équité en matière d'emploi ne faisant pas partie de la zone définie à l'origine 1998-04-24
	◆ Pouvoir de prolonger la période d'exemption pendant laquelle un ou une fonctionnaire peut occuper un poste bilingue à la suite d'une nomination non impérative sans répondre aux exigences linguistiques du poste 1998-04-24
	◆ Pouvoir de concevoir des formulaires de demande d'emploi pour le recrutement à l'interne 1998-04-24

Pouvoirs délégués

ORGANISME	POUVOIR DÉLÉGUÉ
Santé Canada	◆ Pouvoir de nommer à des postes des membres des groupes de minorités visibles dans le cadre du Programme d'équité en matière d'emploi pour les membres des groupes de minorités visibles 1998-05-21
Développement des ressources humaines Canada	◆ Pouvoir de nommer à des postes des membres des groupes de minorités visibles dans le cadre du Programme de recrutement des membres des groupes des minorités visibles 1998-09-24
Commission mixte internationale	◆ Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation 1998-12-18
Bureau du Canada pour le millénaire	◆ Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation 1998-05-28
Défense nationale	◆ Pouvoir d'accorder des promotions sans concours à des agents et agentes d'acquisition de matériel des niveaux PG-01 à PG-02 et PG-03 dans le cadre d'un Programme de formation professionnelle, conformément à l'alinéa 4(2)a) du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* 1998-04-17
Bureau du surintendant des institutions financiè	◆ Nouvelle entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation 1998-04-02
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	◆ Pouvoir de recruter des Autochtones et de les nommer à un poste en vertu du Programme d'équité en matière d'emploi pour les Autochtones 1999-02-04
Revenu Canada	◆ Pouvoir de recruter des Autochtones et de les nommer à un poste en vertu du Programme d'équité en matière d'emploi pour les Autochtones 1998-11-05
Gendarmerie royale du Canada	◆ Pouvoir additionnel de recruter des employés et des employées nommés pour une période déterminée dans le groupe de l'administration des programmes (PM) responsable d'administrer la loi sur les armes à feu au Manitoba, en Saskatchewan, en Alberta et dans les Territoires du Nord-Ouest 1998-04-30
Transports Canada	◆ Pouvoir additionnel de recruter du personnel dans le groupe d'inspection technique (TI) 1998-11-19

Mutations

14

Nombre de plaintes, nombre de mutations ayant fait l'objet d'une plainte et nombre de dossiers fermés (et résultats)

Période	Plaintes	Ayant fait l'objet d'une plainte	Dossiers fermés	Plaintes fondées	Plaintes non fondées	Hors compétence	Plaintes retirées	Décisions
1997-1998	101	63	52	5	14	7	15	26
1998-1999	74	46	44	8	13	14	9	27

En 1998-1999, 18 % des enquêtes réalisées relativement aux mutations étaient fondées, 30 % n'étaient pas fondées et dans 52 % des cas, les demandes ont été retirées ou la Commission de la fonction publique n'avait pas la compétence voulue pour enquêter.

13

Appels (a)

Nombre de méthodes de sélection, ayant fait l'objet d'appels, nombre de dossiers fermés, nombre et pourcentage d'appels accueillis

Période	Appels	Dossiers fermés	Appels accueillis	
			Nombre	%
1997-1998	1 853	1 623	139	8,6
1998-1999	1 729	1 202	179	14,9

En 1998-1999, environ 15 % des appels réalisés au regard des processus de sélection ont été accueillis.

Appels (b)

Nombre de décisions rendues, durée moyenne des formalités, nombre et pourcentage de décisions rendues selon la norme

Période	Nombre de décisions	Durée moyenne des formalités	Selon la norme	
			Nombre	%
1997-1998	575	9,4	426	74,1
1998-1999	783	13,3	518	66,1

En 1998-1999, 66 % des décisions ont été rendues selon la norme de service de 10 jours ouvrables.
En 1998-1999, il y a eu une augmentation de 27 % des décisions rendues par rapport à 1997-1998 et de 42 % (456 décisions) par rapport à 1996-1997.

Appels (c)

Nombre d'appels reçus et réglés (et résultats)

Période	Appels reçus (dossiers ouverts)	Appels réglés (dossiers fermés)	Accueillis	Rejetés	Retirés		Sans droit d'appel
					Nombre	%	
1997-1998	5 430	4 829	337	1 154	2 951	61,1	387
1998-1999	4 900	3 761	511	633	2 099	55,8	518

En 1998-1999, 14 % des appels réglés ont été accueillis; 17 % des appels réglés ont été rejetés; dans 14 % des appels réglés, les appelants et appelantes n'avaient pas le droit d'en appeler de la décision; et environ 56 % des appels réglés ont été retirés.

Administration des priorités 11

Nombre de prioritaires et de placements de prioritaires, selon le genre de priorité, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

Genre de priorité	Reports (a)	Nouveaux prioritaires	Nombre total de prioritaires	Nombre de personnes placées	Démissions / Retraites	Droits de priorité expirés	Autres	Nombre total de départs	Prioritaires actifs (b)
Priorités statutaires									
Congés autorisés (art.30)	305	103	408	143	21	60	0	224	227
Personnel de ministre (art.39)	14	20	34	24	0	7	0	31	3
Mises en disponibilité (art.29)	63	79	142	52	2	53	2	109	94
Total – Priorités statutaires	**382**	**202**	**584**	**219**	**23**	**120**	**2**	**364**	**324**
Priorités réglementaires									
Personnel excédentaire (art.39) (c)	807	642	1 449	531	634	0	1	1 166	222
Fonctionnaires devenus handicapés (art. 40)	45	37	82	14	2	16	1	33	48
Militaires devenus handicapés (art.40.1)	7	11	18	7	0	0	0	7	11
Réinstallation du conjoint (art.41)	389	327	716	214	28	68	2	312	355
Réintégration à un niveau supérieur (art.42)	902	132	1 034	110	12	374	1	497	532
Total – Priorités réglementaires	**2 150**	**1 149**	**3 299**	**876**	**676**	**458**	**5**	**2 015**	**1 168**
Total global	**2 532**	**1 351**	**3 883**	**1 095**	**699**	**578**	**7**	**2 379**	**1 492**

(a) Le nombre de reports du 31 mars 1998 est différent du nombre de prioritaires actifs au 31 mars 1998 publié dans le dernier rapport annuel. Cela est dû à des mises à jour de renseignements au sujet des employés et employées comme, par exemple, le genre de priorité.

(b) La somme des nombres dans les colonnes ne correspond pas au nombre de prioritaires actifs à la fin de la période, car dans certains cas le genre de priorité a changé. Au cours de la période visée, 57 bénéficiaires de priorité d'excédentaire sont devenus bénéficiaires d'une priorité de personne mise en disponibilité.

(c) Au 31 mars 1999, au nombre des dossiers actifs d'excédentaires figuraient deux personnes en situation d'excédentaire non rémunéré. Deux personnes ont reçu le statut d'excédentaire non rémunéré au cours de l'année financière en question.

Nota : Voir les notes techniques sur les renseignements sur les bénéficiaires de priorité.

Enquêtes 12

Nombre de plaintes reçues, dossiers ouverts (et motif des plaintes) et dossiers fermés (et résultats)

Période	Plaintes reçues	Dossiers ouverts				Dossiers fermés				
		Total	Ordre inverse du mérite	Harcèlement	*LEFP*/ autre	Total	Fondées	Non fondées	Résolues	Autre
1997-1998	973	572	29	211	380	497	191	122	73	107
1998-1999	710	321	8	181	313	441	97	162	79	103

Des plaintes reçues, 45 % ont été acceptées en vue d'une enquête en 1998-1999, comparativement à 59 % en 1997-1998. De plus, en 1998-1999, 22 % des affaires menées à terme ont été déclarées fondées, comparativement à 38 % en 1997-1998; 41 % ont été résolues ou retirées, comparativement à 36 % en 1997-1998.

Programmes de recrutement

10

Répartition, en nombre et en pourcentage, des personnes recrutées dans le cadre des programmes de la Commission de la fonction publique, selon la région géographique et le processus de recrutement externe, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Recrutement postsecondaire (a)		Stagiaires en gestion		Enseignement coopératif (b)		Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (b)	
Région géographique	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Terre-Neuve	3	0,6	0	0,0	74	2,0	317	2,6
Île-du-Prince-Édouard	1	0,2	0	0,0	17	0,5	358	2,9
Nouvelle-Écosse	5	1,1	3	4,8	97	2,6	446	3,7
Nouveau-Brunswick	7	1,5	4	6,3	60	1,6	468	3,8
Québec (sauf la RCN)	18	3,8	8	12,7	317	8,6	1 528	12,6
Région de la Capitale nationale (RCN)	332	70,8	40	63,5	2 028	55,2	3 424	28,1
Ontario (sauf la RCN)	69	14.7	1	1,6	265	7,2	2 279	18.7
Manitoba	1	0,2	0	0,0	65	1,8	701	5,8
Saskatchewan	0	0,0	0	0,0	37	1,0	354	2,9
Alberta	10	2,1	0	0,0	179	4,9	769	6,3
Colombie-Britannique	21	4,5	4	6,3	428	11,7	960	7,9
Yukon	0	0,0	0	0,0	1	0,0	63	0,5
Territoires du Nord-Ouest	0	0,0	0	0,0	22	0,6	71	0,6
Étranger	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Inconnu	2	0,4	3	4,8	83	2,3	430	3,5
Total	**469**	**100,0**	**63**	**100,0**	**3 673**	**100,0**	**12 168**	**100,0**

(a) Les chiffres pour le recrutement postsecondaire sont moins élevés que prévu cette année étant donné que les nominations découlant de la campagne de recrutement postsecondaire de 1998-1999 n'ont pas toutes été menées à terme au 31 mars 1999. Cela comprend les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes.

(b) Huit nominations reçues avant le 9 avril 1997 sont incluses sous Enseignement coopératif et Programme fédéral d'expérience de travail étudiant.

Nota : Voir les notes techniques concernant les données sur les étudiants et les étudiantes.

Nominations et situation professionnelle

9

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations *internes* et *externes*, selon la situation professionnelle avant et après la nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Situation après la nomination					
	Durée indéterminée		Période déterminée		Total	
Situation avant la nomination	N.	%	N.	%	N.	%
Durée indéterminée	38 792	82,7	0	0,0	38 792	32,7
Période déterminée	4 618	9,8	45 302	63,3	49 920	42,1
Emploi temporaire	188	0,4	3 022	4,2	3 210	2,7
Autres organismes fédéraux	64	0,1	172	0,2	236	0,2
Grand public	3 128	6,7	22 802	31,8	25 930	21,9
Étudiant et étudiante	89	0,2	308	0,4	397	0,3
Inconnu	19	0,0	1	0,0	20	0,0
Total	**46 898**	**100,0**	**71 607**	**100,0**	**118 505**	**100,0**

Nota : Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

Modalité de nomination et groupes linguistiques

7

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations parmi les groupes linguistiques, selon la modalité de nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Groupe linguistique (b)	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Francophones	9 168	31,4	8 467	30,7	2 717	31,0	15 613	44,7	6 363	36,9	42 328	36,0
Anglophones	20 026	68,6	19 099	69,3	6 039	69,0	19 337	55,3	10 901	63,1	75 402	64,0
Total	**29 773**	**100,0**	**27 593**	**100,0**	**8 790**	**100,0**	**35 075**	**100,0**	**17 274**	**100,0**	**118 505**	**100,0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Voir les notes techniques sur la première langue officielle.

Modalité de nomination et langues officielles

8

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon les exigences linguistiques du poste, la modalité de nomination et le groupe linguistique, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations externes					Nominations internes (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
Exigence linguistique du poste	N.	%	N.	%	N.	N.	%	N.	%	N.	N.	%	N.	%	N.
Poste bilingue à nomination impérative	870	30,6	1 971	69,4	2 874	5 406	28,8	13 383	71,2	18 816	6 276	29,0	15 354	71,0	21 690
Poste bilingue à nomination non-impérative Conditions :															
• remplies	27	43,5	35	56,5	62	1 130	41,4	1 599	58,6	2 730	1 157	41,5	1 634	58,5	2 792
• obligatoires	18	81,8	4	18,2	22	421	92,1	36	7,9	457	439	91,6	40	8,4	479
• facultatives	1	25,0	3	75,0	4	198	70,2	84	29,8	283	199	69,6	87	30,4	287
Anglais essentiel	9 923	93,3	707	6,7	10 836	38 037	94,3	2 310	5,7	40 501	47 960	94,1	3 017	5,9	51 337
Français essentiel	47	1,3	3 601	98,7	3 778	121	1,0	11 502	99,0	11 627	168	1,1	15 103	98,9	15 405
Anglais ou français essentiel	923	61,4	580	38,6	1 528	2 168	61,4	1 364	38,6	3 533	3 091	61,4	1 944	38,6	5 061
Inconnu (c)	8 217	78,4	2 267	21,6	10 669	7 895	73,3	2 882	26,7	10 785	16 112	75,8	5 149	24,2	21 454
Total	**20 026**	**68,6**	**9 168**	**31,4**	**29 773**	**55 376**	**62,5**	**33 160**	**37,5**	**88 732**	**75 402**	**64,0**	**42 328**	**36,0**	**118 505**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Voir les notes techniques sur la première langue officielle.
(c) Voir les notes techniques sur le mode de nomination inconnu.

Mode et modalité de nomination

5

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon le mode et la modalité de nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Mode de nomination	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Concours public	13 683	46,0	1 058	3,8	1 881	21,4	0	0,0	0	0,0	16 622	14,0
Concours interne	3 095	10,4	7 832	28,4	2 639	30,0	0	0,0	0	0,0	13 566	11,4
Sans concours												
•Norme de compétence	0	0,0	5 841	21,2	301	3,4	0	0,0	0	0,0	6 142	5,2
•Autres modes fondés sur le mérite relatif	1 678	5,6	1 893	6,9	3 341	38,0	35 075	100,0	0	0,0	41 987	35,4
Intérimaires	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	17 274	100,0	17 274	14,6
Autres (b)	648	2,2	184	0,7	628	7,1	0	0,0	0	0,0	1 460	1,2
Inconnu (c)	10 669	35,8	10 785	39,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	21 454	18,1
Total	**29 773**	**100,0**	**27 593**	**100,0**	**8 790**	**100,0**	**35 075**	**100,0**	**17 274**	**100,0**	**118 505**	**100,0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Comprend les nominations effectuées aux titres suivants : Programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi, priorités, mesures correctives et décrets d'exemption.
(c) Voir les notes techniques sur le mode de nomination inconnu.

Modalité de nomination et groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi

6

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations parmi les groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi, selon la modalité de nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Groupe désigné au titre de l'équité en matière d'emploi (b)	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Femmes	18 558	63,3	15 884	57,6	4 966	56,6	24 007	68,6	10 291	59,6	73 706	62,5
Membres des groupes de minorités visibles	1 118	3,8	1 736	6,3	526	6,0	1 775	5,1	1 101	6,4	6 256	5,3
Personnes handicapées	612	2,1	1 128	4,1	290	3,3	1 135	3,2	662	3,8	3 827	3,2
Autochtones	914	3,1	858	3,1	291	3,3	1 070	3,1	569	3,3	3 702	3,1
Total (c)	**29 773**	**100,0**	**27 593**	**100,0**	**8 790**	**100,0**	**35 075**	**100,0**	**17 274**	**100,0**	**118 505**	**100,0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Voir les notes techniques concernant les données sur l'équité en matière d'emploi.
(c) La somme des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi ne correspond pas au total en raison de comptages doubles et de l'absence d'hommes dans ces comptes.

Modalité de nomination et ministère (suite)

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Commission de l'immigration et du statut de réfugié	107	0,4	126	0,5	38	0,4	208	0,6	124	0,7	603	0,5
Commission de la fonction publique du Canada	147	0,5	169	0,6	24	0,3	159	0,5	135	0,8	634	0,5
Commission nationale des libérations conditionnelles	14	0,0	38	0,1	11	0,1	35	0,1	24	0,1	122	0,1
Conseil canadien des relations de travail	4	0,0	20	0,1	2	0,0	1	0,0	4	0,0	31	0,0
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	32	0,1	52	0,2	18	0,2	53	0,2	29	0,2	184	0,2
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat	109	0,4	224	0,8	50	0,6	86	0,2	181	1,0	650	0,5
Cour canadienne de l'impôt	17	0,1	27	0,1	11	0,1	30	0,1	21	0,1	106	0,1
Cour fédérale du Canada	73	0,2	51	0,2	19	0,2	70	0,2	13	0,1	226	0,2
Cour suprême du Canada	42	0,1	16	0,1	8	0,1	29	0,1	6	0,0	101	0,1
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	63	0,2	41	0,1	7	0,1	70	0,2	25	0,1	206	0,2
Défense nationale (fonctionnaires)	2 174	7,3	2 041	7,4	1 590	18,1	1 785	5,1	702	4,1	8 292	7,0
Développement des ressources humaines Canada	2 904	9,8	4 171	15,1	462	5,3	2 371	6,8	1 116	6,5	11 024	9,3
Environnement Canada	511	1,7	588	2,1	148	1,7	398	1,1	279	1,6	1 924	1,6
Finances Canada	135	0,5	266	1,0	70	0,8	57	0,2	45	0,3	573	0,5
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	353	1,2	357	1,3	178	2,0	415	1,2	158	0,9	1 461	1,2
Industrie Canada	437	1,5	1 187	4,3	200	2,3	416	1,2	424	2,5	2 664	2,2
Justice Canada	366	1,2	335	1,2	215	2,4	521	1,5	203	1,2	1 640	1,4
Office des transports du Canada	19	0,1	28	0,1	5	0,1	10	0,0	39	0,2	101	0,1
Office national de l'énergie	45	0,2	30	0,1	12	0,1	13	0,0	16	0,1	116	0,1
Patrimoine canadien	1 925	6,5	921	3,3	268	3,0	659	1,9	385	2,2	4 158	3,5
Pétrole et gaz des Indiens du Canada	13	0,0	14	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	27	0,0
Pêches et Océans	1 136	3,8	1 088	3,9	518	5,9	2 237	6,4	872	5,0	5 851	4,9
Ressources naturelles Canada	459	1,5	762	2,8	168	1,9	284	0,8	189	1,1	1 862	1,6
Revenu Canada	9 959	33,4	4 919	17,8	2 144	24,4	17 703	50,5	6 383	37,0	41 108	34,7
Santé Canada	1 052	3,5	924	3,3	311	3,5	1 276	3,6	658	3,8	4 221	3,6
Service correctionnel Canada	1 334	4,5	1 780	6,5	754	8,6	1 251	3,6	982	5,7	6 101	5,1
Solliciteur général Canada	31	0,1	65	0,2	8	0,1	47	0,1	46	0,3	197	0,2
Statistique Canada	466	1,6	817	3,0	84	1,0	561	1,6	211	1,2	2 139	1,8
Transports Canada	535	1,8	776	2,8	189	2,2	346	1,0	367	2,1	2 213	1,9
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 100	3,7	1 744	6,3	292	3,3	907	2,6	1 214	7,0	5 257	4,4
Autres ministères (b)	35	0,1	55	0,2	7	0,1	17	0,0	8	0,0	122	0,1
Total	**29 773**	**100,0**	**27 593**	**100,0**	**8 790**	**100,0**	**35 075**	**100,0**	**17 274**	**100,0**	**118 505**	**100,0**

(a) Ne comrend pas les nominations intérimaires pour une péiode de quatre mois ou moins.
(b) Cette rubrique s'applique aux ministères qui on déclaré moins de 25 nominations en 1998-1999. Voir les notes techniques sur les ministères.

Modalité de nomination et ministère

4

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon le ministère et la modalité de nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Ministère	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Affaires indiennes et du Nord Canada	584	2,0	661	2,4	263	3,0	259	0,7	943	5,5	2 710	2,3
Affaires étrangères et Commerce international	354	1,2	535	1,9	105	1,2	655	1,9	199	1,2	1 848	1,6
Agence canadienne d'évaluation environnementale	6	0,0	41	0,1	8	0,1	14	0,0	10	0,1	79	0,1
Agence canadienne de développement international	91	0,3	218	0,8	18	0,2	63	0,2	231	1,3	621	0,5
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	50	0,2	34	0,1	5	0,1	21	0,1	16	0,1	126	0,1
Agence de promotion économique du Canada atlantique	60	0,2	66	0,2	20	0,2	32	0,1	26	0,2	204	0,2
Agence spatiale canadienne	44	0,1	54	0,2	11	0,1	54	0,2	25	0,1	188	0,2
Agriculture et Agroalimentaire Canada	1 464	4,9	687	2,5	95	1,1	596	1,7	143	0,8	2 985	2,5
Anciens combattants Canada	378	1,3	453	1,6	149	1,7	402	1,1	240	1,4	1 622	1,4
Archives nationales du Canada	74	0,2	60	0,2	12	0,1	58	0,2	42	0,2	246	0,2
Bibliothèque nationale du Canada	37	0,1	29	0,1	5	0,1	33	0,1	26	0,2	130	0,1
Bureau canadien d'enquête sur les accidents et la sécurité des transports	18	0,1	54	0,2	4	0,0	29	0,1	10	0,1	115	0,1
Bureau d'information du Canada	9	0,0	12	0,0	4	0,0	21	0,1	5	0,0	51	0,0
Bureau de la Coordonnatrice de la situation de la femme	19	0,1	12	0,0	6	0,1	46	0,1	8	0,0	91	0,1
Bureau des passeports	145	0,5	54	0,2	50	0,6	265	0,8	63	0,4	577	0,5
Bureau du Conseil privé	114	0,4	128	0,5	17	0,2	47	0,1	18	0,1	324	0,3
Bureau du Directeur général des élections	65	0,2	42	0,2	7	0,1	39	0,1	39	0,2	192	0,2
Bureau du Secrétaire du Gouverneur général	12	0,0	17	0,1	8	0,1	34	0,1	7	0,0	78	0,1
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	43	0,1	187	0,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	230	0,2
Citoyenneté et Immigration Canada	397	1,3	441	1,6	125	1,4	293	0,8	265	1,5	1 521	1,3
Commissariat aux langues officielles	6	0,0	16	0,1	6	0,1	12	0,0	12	0,1	52	0,0
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée	9	0,0	11	0,0	6	0,1	11	0,0	22	0,1	59	0,0
Commission canadienne des droits de la personne	28	0,1	52	0,2	22	0,3	42	0,1	23	0,1	167	0,1
Commission canadienne des grains	169	0,6	97	0,4	33	0,4	34	0,1	42	0,2	375	0,3

3

Modalité de nomination et région géographique

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon la région géographique et la modalité de nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Région géographique(b)	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Terre-Neuve	1 188	4.0	554	2.0	156	1.8	1 231	3.5	395	2.3	3 524	3.0
Île-du-Prince-Édouard	213	0.7	230	0.8	57	0.6	584	1.7	464	2.7	1 548	1.3
Nouvelle-Écosse	1 085	3.6	1 125	4.1	344	3.9	793	2.3	608	3.5	3 955	3.3
Nouveau-Brunswick	992	3.3	635	2.3	273	3.1	864	2.5	384	2.2	3 148	2.7
Québec (sauf la RCN)	5 663	19.0	3 004	10.9	1 498	17.0	11 103	31.7	2 326	13.5	23 594	19.9
Région de la Capitale nationale (RCN)	7 590	25.5	11 375	41.2	2 452	27.9	10 034	28.6	8 098	46.9	39 549	33.4
Ontario (sauf la RCN)	3 601	12.1	4 091	14.8	1 596	18.2	3 618	10.3	2 138	12.4	15 044	12.7
Manitoba	2 791	9.4	1 039	3.8	351	4.0	2 694	7.7	523	3.0	7 398	6.2
Saskatchewan	1 279	4.3	636	2.3	207	2.4	365	1.0	251	1.5	2 738	2.3
Alberta	1 788	6.0	1 582	5.7	535	6.1	986	2.8	663	3.8	5 554	4.7
Colombie-Britannique	2 913	9.8	2 932	10.6	1 225	13.9	2 654	7.6	1 348	7.8	11 072	9.3
Yukon	140	0.5	72	0.3	46	0.5	41	0.1	30	0.2	329	0.3
Territoires du Nord-Ouest	161	0.5	114	0.4	28	0.3	37	0.1	29	0.2	369	0.3
Étranger	14	0.0	201	0.7	7	0.1	1	0.0	14	0.1	237	0.2
Inconnu	355	1.2	3	0.0	15	0.2	70	0.2	3	0.0	446	0.4
Total	**29 773**	**100.0**	**27 593**	**100.0**	**8 790**	**100.0**	**35 075**	**100.0**	**17 274**	**100.0**	**118 505**	**100.0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Voir les notes techniques sur la région géographique.

Modalité de nomination et durée d'emploi

1

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon la durée d'emploi et la modalité de nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Durée d'emploi	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Durée indéterminée	3 469	11,7	24 392	88,4	4 960	56,4	0	0,0	14 077	81,5	46 898	39,6
Période déterminée	26 304	88,3	3 201	11,6	3 830	43,6	35 075	100,0	3 197	18,5	71 607	60,4
Total	**29 773**	**100,0**	**27 593**	**100,0**	**8 790**	**100,0**	**35 075**	**100,0**	**17 274**	**100,0**	**118 505**	**100,0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

Modalité de nomination et catégorie professionnelle

2

Répartition, en nombre et en pourcentage, des nominations selon la catégorie professionnelle et la modalité de nomination, *du 1er avril 1998 au 31 mars 1999*

	Nominations *externes*		Nominations *internes* Modalité de nomination								Total	
			Promotions		Mutations latérales ou régressives		Prorogations de nomination pour une période déterminée		Nominations intérimaires (a)			
Catégorie professionnelle	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Groupe de la direction	44	0,1	646	2,3	77	0,9	0	0,0	336	1,9	1 103	0,9
Scientifique et professionnelle	2 079	7,0	3 212	11,6	687	7,8	1 473	4,2	1 584	9,2	9 035	7,6
Administration et service extérieur	5 547	18,6	13 445	48,7	2 473	28,1	4 334	12,4	10 317	59,7	36 116	30,5
Technique	2 055	6,9	2 238	8,1	509	5,8	1 358	3,9	886	5,1	7 046	5,9
Soutien administratif	14 883	50,0	5 927	21,5	3 175	36,1	23 416	66,8	3 250	18,8	50 651	42,7
Exploitation	5 050	17,0	1 887	6,8	1 855	21,1	4 477	12,8	882	5,1	14 151	11,9
Sans objet (b)	115	0,4	238	0,9	14	0,2	17	0,0	19	0,1	403	0,3
Total	**29 773**	**100,0**	**27 593**	**100,0**	**8 790**	**100,0**	**35 075**	**100,0**	**17 274**	**100,0**	**118 505**	**100,0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.
(b) Nominations à l'égard desquelles la classification type des professions ne s'applique pas. Voir les notes techniques sur la catégorie professionnelle.

Renseignements sur les bénéficiaires de priorité

Les statistiques relatives aux bénéficiaires de priorité présentées au tableau 11 ont été tirées du Système d'administration des priorités (SAP) de la CFP. Ce tableau fait abstraction des fonctionnaires qui ont démissionné ou qui ont pris leur retraite à la date du début de la période leur donnant droit à une priorité de fonctionnaire excédentaire. Dans ces cas, il n'y a pas eu de droit de priorité. Le SAP est le répertoire qu'utilise la CFP pour mettre en valeur, auprès des ministères ayant des postes à doter, la candidature des fonctionnaires compétents, bénéficiant d'une priorité statutaire ou réglementaire. Ce répertoire comprend les fonctionnaires déclarés excédentaires par les ministères, ainsi que tous les autres bénéficiant d'une priorité statutaire ou réglementaire.

Données sur les étudiants et les étudiantes

Depuis l'entrée en vigueur du décret d'exemption pour les programmes d'emploi pour étudiants et étudiantes, le 9 avril 1997, les étudiants et étudiantes sont soustraits aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*, à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces personnes recrutées n'étant plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la *LEFP*, le tableau 10 a été modifié de manière à englober tout le recrutement (plutôt que le nombre de nominations).

Ministères

Le tableau 4 reflète la restructuration des ministères à la fin de l'exercice 1998-1999. Seuls les ministères ayant effectué au moins 25 nominations en 1998-1999 apparaissent séparément au tableau 4. Les ministères ayant effectué moins de 25 nominations sont groupés sous la rubrique *Autres ministères*. Il est à noter que le Bureau des passeports est indiqué séparément même s'il fait partie du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international selon la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Bureau des passeports détient une entente distincte de délégation des pouvoirs en dotation avec la CFP.

Première langue officielle

Les statistiques sur la première langue officielle présentées aux tableaux 7 et 8 ont été obtenues à partir des renseignements sur les nominations communiqués par les ministères et des données figurant dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. En 1998-1999, on n'a pu déterminer la première langue officielle dans le cas de 775 nominations.

Données sur l'équité en matière d'emploi

Les statistiques sur les femmes, présentées au tableau 6, ont été obtenues à partir des renseignements sur les nominations communiqués par les ministères et des données figurant dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. En 1998-1999, il a été impossible dans 563 cas d'indiquer le sexe des personnes nommées. Les statistiques sur les membres des groupes de minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones ont été obtenues à partir des renseignements sur les nominations et de la Banque des données sur l'équité en emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor, selon l'état du fichier au 31 mars 1999. Seuls les noms des personnes ayant volontairement déclaré faire partie d'un groupe désigné apparaissent dans ce fichier; aussi, les statistiques ne sont-elles pas nécessairement représentatives. Les ministères ne sont pas tenus de fournir des renseignements sur les déclarations volontaires dans le cas des nominations pour une période déterminée de moins de trois mois.

Notes techniques

La présente section renferme des statistiques détaillées sur les nominations en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et sur l'administration des priorités.

Mode de nomination inconnu

Des données sur le mode et la modalité de nomination, au tableau 5, et des données sur la modalité de nomination et les groupes linguistiques, au tableau 8, font état de 21 454 nominations dont le mode de nomination et la langue restent inconnus. Cela s'explique par le processus d'estimation au moyen du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le fait que le processus de nomination et la langue n'y figurent pas. Dans l'avenir, ainsi qu'il est décrit ci-dessus, la CFP recourra à d'autres moyens de recueillir l'information requise.

Emplois temporaires

Tous les ministères ont été habilités à recruter du personnel temporaire en 1998-1999. En se basant sur le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la CFP a estimé à 20 378 le nombre de nouvelles nominations à des emplois temporaires en 1998-1999.

Catégorie professionnelle

Toutes les nominations ne visent pas des postes classés selon la Classification des professions de l'Administration fédérale (tableau 2). Par exemple, la classification type ne s'applique pas aux nominations effectuées dans le cadre du Programme d'enseignement coopératif (COOP) et du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ) ni aux nominations au sein de ministères pour lesquels le Conseil du Trésor ne joue par le rôle d'employeur.

Région géographique

Les statistiques sur la région géographique (tableau 3) ont été obtenues à partir de renseignements sur les nominations fournis par les ministères et des données figurant dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Dans le cas de 446 nominations, il a été impossible de déterminer la région géographique.

Données statistiques

Renseignements sur les nominations

Cette année, les renseignements statistiques sur les nominations proviennent de deux sources : d'abord des données fournies directement à la Commission de la fonction publique (CFP) par les ministères au moyen du rapport d'opérations de dotation (ROD) et, ensuite, du Système d'information des titulaires du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). La CFP a cessé de recueillir des données sur les nominations individuelles au moyen du rapport d'opérations de dotation (ROD) le 31 mars 1999. Cette décision résultait de deux problèmes distincts mais interreliés. L'un est que la réforme de la dotation a confié la conception opérationnelle et la gestion du système de dotation aux ministères, remettant ainsi en question la raison de continuer la collecte de données de niveau opérationnel par la CFP. Ensuite, la qualité des données du ROD s'était graduellement détériorée.

Quand on les applique aux nominations survenues pendant l'exercice 1998-1999, les nouvelles procédures d'estimation du nombre de nomination révèlent un degré de sous-évaluation des nominations à la fonction publique au moyen du ROD de 36 % (29 773 comparativement à 19 104) et de 39 % dans le cas des promotions (27 593 contre 16 808). Les estimations des mutations latérales ou régressives, y compris les déploiements, sont 7,4 % plus élevées que celles qui ont été rapportées au moyen du ROD (19 331 contre 17 998), tandis que les estimations des nominations d'étudiants et d'étudiantes sont 51,7 % plus élevées que ne l'indiquait le ROD (15 786 contre 10 407).

La seule exception à la règle se trouve au niveau des estimations des nominations à des emplois temporaires, qui sont 3,3 % moins nombreuses que ne l'indiquait le ROD (20 378 contre 21 084)[1]. Les données de cette année sur les nominations ont été établies en tenant compte des estimations extraites du Système d'information des titulaires du SCT afin de faire le rajustement nécessaire compte tenu de la sous-évaluation des nominations rapportées par les ministères au moyen du ROD.

Comme il a été souligné précédemment, une bonne partie des renseignements colligés par le ROD peuvent être calculés à partir d'autres sources. Il y aura toutefois une certaine perte d'information. La plus importante perte concerne les données sur le processus de nomination. À cet égard, des mécanismes de rechange sont en cours d'élaboration. La CFP continue de recourir à des méthodologies fondées sur un échantillonnage périodique afin d'assurer la spécificité et la souplesse nécessaires tout en réduisant les coûts et le fardeau des rapports pour la CFP et les ministères. D'autres modes de collecte de données seront élaborés dans le cadre d'un plan d'information plus détaillé en 1999-2000.

[1] Les prolongations de nominations à des emplois temporaires sont considérées comme de nouvelles nominations dans le ROD, tandis que dans les mouvements relatifs à la paie dans le Système d'information des titulaires, elles sont plutôt comptabilisées à titre de prolongation des nominations précédentes.

Annexes

Données statistiques 34

Renseignements sur les nominations 34

Notes techniques 35

Tableaux

1. Modalité de nomination et durée d'emploi 38
2. Modalité de nomination et catégorie professionnelle 38
3. Modalité de nomination et région géographique 39
4. Modalité de nomination et ministère 40
5. Mode et modalité de nomination 42
6. Modalité de nomination et groupes désignés au titre de l'équité en emploi 42
7. Modalité de nomination et groupes linguistiques 43
8. Modalité de nomination et langues officielles 43
9. Nominations et situation professionnelle 44
10. Programmes de recrutement 45
11. Administration des priorités 46
12. Enquêtes 46
13. Appels 47
14. Mutations 48

Pouvoirs délégués 49

Décrets d'exemption 51

Exemptions particulières 54

Conclusion

L'exercice 1998-1999 a été très intéressant pour la Commission de la fonction publique (CFP). Celle-ci avait mis en marche plusieurs initiatives de réforme dans le domaine de la dotation, du recrutement, du renouvellement des cadres supérieurs et des recours, contribuant ainsi à l'amélioration de la gestion des ressources humaines à la fonction publique. Elle a conçu un nouveau système de responsabilisation, surtout axé sur les valeurs. Elle a amélioré la délégation des pouvoirs de dotation et en a accru la souplesse. Elle s'est acquis une renommée d'organisme d'apprentissage de premier plan du secteur public. Avec divers partenaires, intervenants et clients, elle a apporté des révisions aux principaux programmes de perfectionnement centraux et a accru les activités d'équité en emploi. Elle a aussi participé activement au renouvellement de la collectivité des ressources humaines. Mieux encore, elle a sollicité sa clientèle et ses intervenants, dans le cadre d'un processus de consultation, afin qu'ils l'aident à améliorer sa surveillance du principe du mérite.

L'année du millénaire sera sans aucun doute une année de changements importants pour la CFP. Tandis qu'elle continue ses consultations de sa clientèle, des intervenants et d'autres parties, la CFP pourra renforcer sa nouvelle orientation.

En se basant sur le concept voulant que le mérite soit l'affaire de tout le monde, nous vous invitons, au cours de l'année qui vient, à participer au dialogue à ce sujet. Nous aimerions travailler avec vous pour nous assurer que vous avez un système de mérite efficace qui soutient une fonction publique représentative, compétente et non partisane, bien préparée à servir le public canadien. Dans ce contexte, la CFP sera plus en mesure de fournir à la fonction publique des politiques sur le mérite, ainsi que des activités de promotion et de protection de ce principe, nécessaires dans le contexte de gestion des ressources humaines de demain.

Une stratégie d'information

La CFP a cessé de recueillir des données sur les nominations individuelles au moyen du rapport d'opérations de dotation (ROD) le 31 mars 1999. Cette décision résultait de deux problèmes distincts mais interreliés. L'un est que la réforme de la dotation a confié la conception opérationnelle et la gestion du système de dotation aux ministères, remettant ainsi en question la raison de continuer la collecte de données de niveau opérationnel par la CFP. Ensuite, la qualité des données du ROD s'était graduellement détériorée.

L'obtention d'information valable en vue de son utilisation par le Parlement est une priorité de la Commission.

La réforme de la dotation a aussi donné l'occasion de repenser les besoins futurs d'information de la CFP. Cela a entraîné l'établissement d'une stratégie d'information qui comprend la définition des besoins actuels et futurs d'information permettant de surveiller efficacement le système du mérite. L'obtention d'information valable en vue de son utilisation par le Parlement est une priorité de la Commission.

En outre, grâce à son rôle de surveillance et à la délégation accrue des pouvoirs aux ministères relativement à la réforme de la dotation, ainsi qu'aux efforts concentrés sur les cadres de responsabilisation et la mesure du rendement, la CFP doit faire en sorte de devenir une source valable d'information sur les ressources humaines et de conseils aux ministères.

Pour que la Commission puisse mieux remplir ses obligations en matière de rapport au Parlement et combler les besoins de la clientèle de manière plus large mais toujours axée sur les valeurs, il fallait une démarche exhaustive et dynamique de partage de l'information. Les renseignements obtenus grâce à cette démarche fourniront une rétroaction régulière à toutes les parties importantes, permettront de faire des rajustements rapides et aideront à mesurer l'état du système de dotation.

Pour l'***impartialité politique***, un des indicateurs est l'attestation par l'administrateur général de l'accomplissement des activités de dotation en toute impartialité, mesurées en fonction du soutien qualitatif accordé à cet énoncé, indiquant qu'il n'y a pas eu de favoritisme, ni politique ni bureaucratique. Un autre indicateur serait le résultat d'une analyse des plaintes fondées, mesuré par des examens des rapports et des plaintes déposées de différentes façons.

Pour les valeurs touchant les processus que sont la ***justice***, ***l'équité*** et la ***transparence***, un indicateur commun est la satisfaction de la direction et des membres du personnel, mesurée par des consultations et des enquêtes auprès des gestionnaires et du personnel.

Les nouvelles relations de la CFP avec les intervenants

Les parlementaires, les agents de négociation, les ministères et les organismes contribuent à l'intégrité du système de dotation.

La CFP a pour tâche de préserver le principe du mérite de deux façons. Premièrement, elle doit continuer de fournir au Parlement l'assurance qu'elle remplira ses fonctions statutaires dans les années à venir. Deuxièmement, elle doit s'assurer que ces fonctions sont remplies de manière efficace et innovatrice et qu'elles correspondent à la nouvelle dynamique du milieu de travail de l'avenir, à la diversité croissante de la société canadienne et au rôle changeant du gouvernement.

Les parlementaires, les agents de négociation, les ministères et les organismes contribuent à l'intégrité du système de dotation. La CFP continuera de tenter d'obtenir des conseils pour l'établissement de politiques et de principes efficaces en matière de dotation et de trouver des moyens nouveaux et innovateurs de le faire. Cela suppose de nouvelles relations avec ses intervenants, basées sur la confiance et sur un sentiment partagé des valeurs. Cela signifie également que les pouvoirs délégués de dotation seront exercés en tenant compte de ces valeurs et que les administrateurs généraux partageront cette responsabilisation en rendant compte de leur rendement par rapport à ces valeurs.

La question suppose également que les administrateurs généraux chercheront à obtenir la contribution des représentants des employés et employées au cadre de responsabilisation en matière de dotation des ministères et au rapport annuel sur le rendement en dotation présenté à la CFP. La Commission, dans son rapport au Parlement, rendra compte non seulement de ses opérations et de ses affaires, mais elle fera aussi des commentaires sur les résultats généraux et l'état global du système de dotation.



La Commission de la fonction publique

1) travaille étroitement avec les ministères à leur fournir de l'aide et des conseils, et ce par des ateliers d'information, des exposés systématiques, des analyses des tendances nouvelles, des systèmes d'alerte rapide, des monographies et le partage des pratiques exemplaires;
2) continue de fournir des politiques sur le mérite, auxquelles les ministères peuvent se reporter pour avoir de meilleures orientations; elle le fait normalement par des règlements ordinaires ou adaptés, des normes, des examens consultatifs de la réglementation et des cadres personnalisés;
3) utilise les études systémiques, les outils d'évaluation des résultats (cadres de responsabilisation) des évaluations et des vérifications pour fournir une évaluation globale du système de dotation et pour recommander des améliorations;
4) utilise des mesures correctives au besoin; et
5) fournit un processus de recours indépendant pour le soutien du principe du mérite afin de protéger l'intérêt public et de promouvoir, par une intervention et une information efficaces, l'application du mérite, de la justice, de l'équité et de la transparence.

Les indicateurs et les mesures

Dans le cadre du processus d'établissement des ententes de responsabilisation en dotation, les ministères établissent des indicateurs et des mesures qu'ils utiliseront pour évaluer le rendement en dotation et en rendre compte à la Commission. Les paragraphes qui suivent en donnent quelques exemples.

Pour les valeurs touchant les résultats, un indicateur de la ***compétence*** consiste à élaborer et à mettre en œuvre des profils de compétence. Un autre indicateur est la satisfaction de la clientèle (à l'intérieur et à l'extérieur du ministère), avec une mesure précise pour l'accréditation ISO, au besoin.

Un indicateur de ***représentativité*** désigne le taux de maintien en poste de l'effectif des groupes désignés, mesuré grâce à un examen ministériel du taux de remplacement. Un second serait la progression de carrière des membres des groupes désignés, mesurée par le contrôle de leur cheminement d'emploi.

Les pressions de la fonction moderne de contrôleur influant sur la responsabilisation en dotation

Aujourd'hui, le but du système de dotation demeure le même qu'il y a 90 ans, c'est-à-dire le moyen par lequel les ministères acquièrent les ressources humaines nécessaires pour offrir des services aux Canadiens et aux Canadiennes.

Cependant, avec la délégation accrue des pouvoirs et les pressions exercées sur le gouvernement pour l'amélioration de la qualité des services à un coût moindre, il est devenu nécessaire d'apporter des changements au système de dotation et à la façon dont la CFP peut démontrer au Parlement qu'elle s'acquitte de ses responsabilités avec tout le respect et la diligence appropriés.

Nous devons conserver les valeurs traditionnelles telles que la justice, l'équité et la transparence, mais nous devons aussi tenir compte des valeurs additionnelles que sont la qualité, la réceptivité et l'innovation.

La question fondamentale à poser consiste à se demander si la dotation, telle qu'elle est effectuée, contribue à former un effectif compétent, capable de servir la population canadienne. Nous devons conserver les valeurs traditionnelles telles que la justice, l'équité et la transparence, mais nous devons aussi tenir compte des valeurs additionnelles que sont la qualité, la réceptivité et l'innovation.

Cela signifie qu'il faut utiliser des mesures préventives pour assurer une responsabilité après le fait (promouvoir des valeurs communes) plutôt qu'un rétablissement de la conformité par la suite (après vérification des faits). Cela signifie également que le rôle des organismes change de celui de contrôleur à coordonnateur et à fournisseur d'information, et qu'un ou qu'une gestionnaire exerce une plus grande autonomie opérationnelle dans les limites du système de valeurs.

Ainsi, la CFP modifie la dotation qui, d'un système basé sur les règles et les marches à suivre, devient un système basé sur des principes directeurs, des valeurs et des objectifs communs. Le défi consistera à améliorer la souplesse du système, tout en conservant le principe du mérite.

La boîte à outils moderne de la responsabilisation

Le rôle de surveillance de la CFP suppose la collecte de renseignements au moyen d'une combinaison d'outils et de mécanismes.

La boîte à outils moderne de la CFP est une réponse à facettes multiples à ces pressions modernes de la fonction de contrôleur, qui met l'accent sur les résultats plutôt que sur les extrants. Le rôle de surveillance de la CFP suppose la collecte de renseignements au moyen d'une combinaison d'outils et de mécanismes. En insistant davantage sur les valeurs, les résultats et les tendances, il en ressort une nouvelle dynamique qui permettra à la CFP d'être présente tout au long du continuum de surveillance. Le travail à effectuer au cours de l'année qui vient consistera à raffiner les outils et les mécanismes de la CFP, conformément à la nouvelle orientation de la Commission, qui est de mettre l'accent sur la surveillance accrue. La Commission s'en remet au Comité consultatif de la CFP pour obtenir des avis dans les domaines à améliorer, sur les nouveaux outils à obtenir et les lacunes à combler. Dans la section qui suit, on trouvera une description du continuum de surveillance de la CFP.

concours là où elle jugeait qu'un concours était peu pratique ou peu souhaitable. De plus, l'audition des appels devenait un droit légal, plutôt qu'une décision administrative.

En 1967, l'adoption de la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique (LEFP)* créait la Commission de la fonction publique comme nous la connaissons aujourd'hui. Bien que la *LEFP* soit demeurée essentiellement inchangée de 1967 à 1993, la CFP s'est efforcée de diverses façons d'accélérer le processus de dotation, notamment en déléguant des pouvoirs aux administrateurs généraux et en créant des décrets d'exemption pour exempter certaines situations limitées et précises de la *Loi*.

Dans les années 1980, par une réforme administrative, la CFP a tenté de rationaliser et de simplifier ses pratiques de dotation et ses marches à suivre dans la plus grande mesure possible en vertu de la loi existante. Ensuite, l'initiative Fonction publique 2000, au début des années 1990, a mené à une réforme législative par l'entremise de la *Loi sur la réforme de la fonction publique*, qui est entrée en vigueur en 1993. Cette loi créait des mécanismes relativement à certains aspects, comme le mérite individuel, les mutations et l'emploi occasionnel, qui donnaient aux gestionnaires des moyens rapides et flexibles de doter des postes et de mettre en œuvre des programmes d'équité en matière d'emploi.

L'événement suivant à avoir eu une incidence sur le système de dotation s'est produit en 1996, lorsque la fonction publique a été assujettie à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, qui a pour objet de s'assurer que personne ne se voie refuser un emploi ou des avantages pour des raisons non liées à ses compétences et, pour atteindre cet objectif, de corriger les conditions désavantageuses de l'emploi.

De plus, toujours en 1996, le *Rapport sur l'examen consultatif de la dotation*, rédigé à la suite d'un vaste examen approfondi du système de dotation parrainé par la CFP, a été publié. Cette consultation sans précédent de tous les intervenants du système de dotation proposait une nouvelle vision pour le renouvellement du personnel au sein de la fonction publique.

En 1997, la réforme de la dotation et *La Relève* ont donné le ton à la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, ainsi qu'elle a été décrite antérieurement dans le présent rapport, tout en insistant davantage sur la souplesse du cadre législatif existant.

L'indépendance de la Commission

L'indépendance de la Commission est tout aussi importante aujourd'hui qu'elle l'était lors de sa création il y a 90 ans.

L'indépendance de la Commission est tout aussi importante aujourd'hui qu'elle l'était lors de sa création il y a 90 ans. Elle demeure une des conditions objectives des paramètres établis dans la *LEFP*. La situation de la Commission en tant qu'organisme indépendant est essentielle pour qu'elle puisse exercer toutes ses fonctions, y compris le recours, la dotation non déléguée, la surveillance générale et les cadres stratégiques et réglementaires. Dans toutes ses activités de dotation, le besoin d'autonomie et de liberté à l'égard de toute influence extérieure est fondamental. Grâce à cette indépendance, la Commission a été mandatée par le Parlement pour assurer l'application d'un système de nomination basé sur le mérite, qui est le bastion le plus solide contre l'ingérence bureaucratique et politique.

Chapitre deux : La responsabilisation de la Commission de la fonction publique

Dans son rapport annuel de cette année, la Commission de la fonction publique (CFP) est heureuse de présenter un exposé en profondeur de sa responsabilisation, question d'importance particulièrement si l'on tient compte de la réforme de la dotation et de la nouvelle orientation de la CFP.

Les trois échelons de la chaîne de responsabilisation

Le Parlement a accordé à la Commission la responsabilité de s'assurer que les nominations à la fonction publique et à l'intérieur de celle-ci sont conformes au principe du mérite. La CFP a pour mandat de préserver le principe du mérite et de garantir une fonction publique compétente, non partisane et représentative de la population qu'elle dessert. Elle doit aussi s'assurer que les nominations sont faites conformément aux valeurs de justice, d'équité et de transparence. En même temps, la CFP reconnaît que la dotation doit tenir compte des principes de gestion que sont la souplesse, l'abordabilité et l'efficience.

Cependant, la CFP reconnaît que le principe du mérite est une obligation générale de sorte qu'elle a conçu son modèle de responsabilité à trois échelons :

Échelon 1 La CFP rend compte au Parlement de l'état général du système de dotation;

Échelon 2 Les administrateurs généraux des ministères rendent compte à la CFP du rendement du système de dotation;

Échelon 3 Les gestionnaires fonctionnels et hiérarchiques des ministères doivent rendre compte à leur administrateur général de l'efficacité de la dotation.

L'évolution de la responsabilité en matière de dotation

Le système de dotation est dans un état de réforme continue afin de s'adapter aux changements sociaux du vingtième siècle.

Depuis la *Loi du service civil* de 1908, qui établissait la Commission du service civil comme un organisme indépendant, et l'introduction de la doctrine de neutralité politique en dotation pour remplacer le favoritisme, le système de dotation est dans un état de réforme continue afin de s'adapter aux changements sociaux du vingtième siècle.

La *Loi sur le service civil* de 1918 conférait à la nouvelle Commission du service civil formée de trois personnes un mandat beaucoup plus vaste pour éliminer le favoritisme; l'autorité de la Commission s'étendait à tout le service civil (quelque 40 000 employés et employées à l'époque) et comprenait le pouvoir de faire des nominations. Cette loi garantissait à la Commission du service civil l'indépendance nécessaire à l'égard du gouvernement et du Parlement pour la dotation du service civil et introduisait le principe du mérite.

La nouvelle *Loi sur le service* civil de 1961 accordait à la Commission le pouvoir de déléguer une partie de son autorité aux administrateurs généraux et de procéder à des nominations sans

L'impartialité politique

Un ou une fonctionnaire qui veut se faire nommer candidat ou candidate et qui pose sa candidature dans le cadre d'une élection fédérale, provinciale ou territoriale doit, en vertu de l'article 33 de la *LEFP*, demander à la Commission un congé non payé.

En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*, la Commission de la fonction publique (CFP) a des obligations particulières concernant l'impartialité des fonctionnaires et de la fonction publique.

Un ou une fonctionnaire qui veut se faire nommer candidat ou candidate et qui pose sa candidature dans le cadre d'une élection fédérale, provinciale ou territoriale doit, en vertu de l'article 33 de la *LEFP*, demander à la Commission un congé non payé. La Commission peut accorder le congé si elle est convaincue que la candidature de la personne à l'élection ne nuira pas à son utilité au poste qu'elle occupe – et auquel elle retournera si elle n'est pas élue ou si sa candidature n'est pas retenue.

Pour la période allant du 1er avril au 31 mars 1999, la Commission a reçu une seule demande de congé du genre, d'une personne qui posait sa candidature à une élection provinciale. Cependant, la demande provenait d'une personne embauchée à temps partiel en vertu du *Décret d'exemption*, C.P. 1980-3475. À ce titre, la personne n'était pas fonctionnaire aux termes de l'article 2 de la *LEFP* et, par conséquent, la question ne relevait pas de la compétence de la Commission.

En ce qui concerne les nominations à la fonction publique ou à l'intérieur de celle-ci, le principe de la *LEFP* est qu'elles «se font sur la base d'une sélection fondée sur le mérite», ce qui a toujours été considéré comme signifiant par exemple que les décisions de nomination ne peuvent être basées sur des considérations politiques. Le principe du mérite fait partie des conventions et des règles juridiques qui gouvernent la fonction publique, et qui prévoient par ailleurs que les ministres fédéraux n'ont pas compétence en matière de recrutement, d'affectation, de mutation ou de promotion des fonctionnaires, ou pour prendre toute autre décision concernant leur carrière.

La raison fondamentale de cette séparation de la fonction publique et du niveau politique est la nécessité d'assurer la stabilité du gouvernement qu'exige une démocratie vigoureuse, ainsi que la continuité d'une administration à une autre que nécessitent le leadership politique élu et un bon gouvernement.

La Commission reconnaît que les fonctionnaires, partout au Canada, doivent être conscients de la prudence qu'il leur faut exercer à l'égard des activités politiques à cause du devoir qui leur incombe, face au gouvernement de l'heure et à la population du Canada. Étant donné l'importance de cette question, la Commission a l'intention de continuer à sensibiliser les fonctionnaires au cours de l'année à venir. La Commission n'a pas de preuve matérielle, en 1998-1999, d'intervention partiale en ce qui concerne la nomination de fonctionnaires.

Il est à noter que l'impartialité politique est une des valeurs de dotation dont les ministères qui ont le pouvoir délégué doivent rendre compte dans le contexte du nouveau système de responsabilisation.

Les recours devraient être aussi flexibles que possible, adaptés aux besoins des parties en cause, et capables de les rendre plus responsables du processus.

Après l'établissement du Groupe consultatif sur les recours, celui-ci a tenu de nombreuses réunions l'année dernière, qui se sont traduites par des propositions de changement aux systèmes de recours. Les membres du groupe ont mis au point un ensemble de recommandations et se sont entendus sur dix grandes priorités, dont un certain nombre ont déjà été mises en œuvre.

La CFP croit que les recours devraient être aussi flexibles que possible, adaptés aux besoins des parties en cause, et capables de les rendre plus responsables du processus. D'autres démarches expérimentales, favorisant une intervention rapide, comme l'utilisation de la médiation et de conférences de règlement préparatoires à l'audience, ont été utilisées avec succès. Ces mécanismes officieux permettent de régler les conflits dès les premières étapes et dans un contexte plus proche du milieu de travail. Autre amélioration du système : les décisions du comité d'appel comprennent maintenant un résumé, expliquant clairement les raisons pour lesquelles l'appel est soit rejeté ou accueilli, selon le cas.

La CFP tente d'accélérer le processus de recours afin de mieux combler les besoins des intervenants. Elle le fait en établissant des priorités d'audience concernant les nominations intérimaires, les nominations faites à la suite de mesures correctives, les questions de compétence et les concessions ministérielles. Au besoin, et à la discrétion de chaque personne, les présidents et les présidentes des comités d'appel prononcent maintenant des jugements verbalement au moment de l'audience, et en rédigent les motifs dans les 14 jours qui suivent. En outre, la CFP étudie la possibilité de recourir plus largement à la technologie disponible pour ces activités (courrier électronique, conférences téléphoniques, vidéoconférences, Internet).

On pourra trouver des données précises concernant les enquêtes, les appels et les recours en matière de mutation en 1998-1999 dans la section sur les données statistiques du présent rapport.

et l'application de modules visant à guider et «former les formateurs» aux principes des activités associées aux compétences, comme l'élaboration des profils de compétences, l'évaluation et la mise en œuvre pour des collectivités fonctionnelles, ainsi que des Comités consultatifs en matière d'apprentissage. En partenariat avec des organisations comme le gouvernement du Nouveau-Brunswick, le Réseau des gestionnaires intermédiaires du Manitoba et de nombreux ministères, la CFP a donné de l'information, des ateliers et des séances de formation, et elle a tenu des colloques.

La CFP offre aussi des instruments d'évaluation des compétences. Les activités cette année ont porté sur l'adaptation du Centre d'évaluation pour que les nominations de cadres supérieurs reflètent les compétences en leadership de *La Relève*, l'adaptation des compétences et des instruments pour la composante d'évaluation des programmes généraux de perfectionnement comme le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le programme Cours et Affectations de perfectionnement (CAP), ainsi que la mise à jour et l'établissement d'instruments d'évaluation des compétences pour les programmes généraux comme le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPQSMA).

La CFP a mis en application des programmes d'évaluation des compétences, assurant la formation des évaluateurs et évaluatrices de compétences et élaborant des guides et des programmes de formation, en plus de remplir les fonctions opérationnelles. Ces programmes d'évaluation des compétences comprennent différents programmes de perfectionnement comme : le PSG, le PFAE, le CAP, le PPACS et le PPQSMA, ainsi que le processus de sélection pour le nouveau gouvernement du Nunavut.

Des mécanismes de recours modernisés

La Commission de la fonction publique (CFP) établit des comités pour entendre les appels des fonctionnaires à propos d'infractions présumées à la *Loi* et au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*. Elle fait aussi des enquêtes au sujet des plaintes et des irrégularités du processus de renouvellement du personnel qui ne peuvent faire l'objet d'appels, elle enquête sur les plaintes de harcèlement en milieu de travail et s'occupe de concilier les règlements lorsque les plaintes sont entendues. En outre, la CFP fournit de la formation, des conseils et de l'aide aux ministères, aux syndicats et à tout autre organisme ou particulier.

La CFP a récemment réorganisé sa démarche quasi-judiciaire et ses méthodes d'enquête afin de remplir son rôle relativement à l'évolution de la structure et des besoins de la fonction publique. Elle regroupe et rationalise ses opérations en combinant les appels et les recours en matière de mutation avec les enquêtes, la médiation et la conciliation. Elle a créé un seul bureau du registraire afin d'intégrer un système de calendrier automatisé des appels, des enquêtes et des recours en matière de mutation. En même temps, la CFP continue de travailler avec d'autres intervenants à examiner les possibilités de fournir des mécanismes efficaces et efficients de recours pour un système de dotation axé sur la compétence, la représentativité, la confiance, l'honnêteté, l'intégrité et les communications efficaces.

recherche importantes pour les spécialistes en ressources humaines qui travaillent dans le domaine de l'apprentissage.

Le Réseau comporte du matériel et des outils d'apprentissage, des tribunes de discussion, des bases de données informatives et des listes d'envoi pour aider différentes personnes à atteindre leurs objectifs d'apprentissage. L'année qui vient offre un potentiel considérable sur le plan des partenariats de la CFP avec des ministères et des entreprises privées en vue d'établir des possibilités et des outils d'apprentissage à distance et en direct, ainsi que d'autres modes appropriés assistés par ordinateur et adaptés aux besoins des apprenants et apprenantes.

La formation linguistique

Cette année encore, la CFP a augmenté sa clientèle de formation linguistique, particulièrement dans la Région de la capitale nationale. Cette situation pourrait être attribuable principalement au renouvellement de la fonction publique et à la politique de l'employeur sur les connaissances linguistiques des cadres supérieurs. Outre la formation, la CFP participe à la recherche et au développement dans ce domaine. Elle travaille à l'établissement d'une nouvelle méthode pour assurer une formation qui intègre l'auto-apprentissage à son programme. En 1998-1999, la CFP a réalisé plusieurs projets qui comprenaient l'utilisation d'un logiciel permettant à l'apprenant ou l'apprenante de travailler à son propre rythme, selon son propre plan d'apprentissage. La CFP a aussi mis en œuvre un projet d'apprentissage à distance ayant recours à des vidéoconférences personnalisées permettant d'aider les candidats et les candidates à se préparer à un examen en langue seconde.

La gestion fondée sur les compétences

Les compétences sont une constante parmi une foule d'initiatives partout dans la fonction publique, y compris la réforme de la dotation, les programmes ministériels et les programmes d'apprentissage. La Commission de la fonction publique (CFP) a satisfait au besoin d'appuyer les initiatives des ministères et de l'organisation liées aux compétences de bien des façons.

La CFP et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ont formé un comité mixte de gestion axée sur la compétence (GAC) en réponse aux demandes d'information sur la GAC formulées par les intervenants. Le comité est en train d'établir un cadre de paramètres stratégiques et réglementaires pour la GAC et se penchera sur le soutien des organismes centraux aux activités liées aux compétences comme source d'information centralisée.

La CFP et le SCT établissent actuellement de concert un profil des compétences en leadership, pour remplacer le *Profil des leaders et des gestionnaires de la fonction publique* de 1990. Le nouveau profil applique le *Profil des compétences en leadership pour les SMA et le personnel de la haute direction* de *La Relève* à tous les niveaux de gestion. On s'assure ainsi que les programmes généraux de perfectionnement sont conformes aux exigences des niveaux cibles en matière de compétences.

La CFP a donné des conseils en matière de compétences aux ministères, pour les programmes centraux et en partenariat avec d'autres organisations. Les consultations ministérielles comprennent la participation à des comités directeurs pour l'élaboration des profils de compétences et l'adaptation des instruments d'évaluation des compétences, comme les simulations et les exercices de la corbeille d'entrée. Parmi les contributions aux programmes généraux, mentionnons l'établissement

Les Comités consultatifs en matière d'apprentissage

Dans le cadre de son processus de modernisation, la CFP a créé un secrétariat chargé de desservir les cinq Comités consultatifs en matière d'apprentissage établis en 1997, en vue de soutenir les principales collectivités fonctionnelles (gestionnaires intermédiaires, politiques, contrôleurs, communications et ressources humaines). De plus, le Secrétariat aide à centraliser les efforts, à assurer les liens et le partage des pratiques exemplaires et à obtenir des économies d'échelle et une homogénéité de l'approche pour la détermination des solutions d'apprentissage au sein des différentes collectivités.

En 1998-1999, en collaboration avec le SCT, la CFP s'est assurée que des plans d'action des activités d'apprentissage étaient élaborés pour chacune des collectivités, et que ceux-ci comprenaient des profils de compétence, des cadres d'apprentissage, des besoins prioritaires d'apprentissage, des solutions d'apprentissage et des stratégies de communication.

Les programmes d'apprentissage

Au cours de l'année écoulée, la CFP a continué la mise en œuvre de son calendrier de 45 cours à l'échelle nationale à l'intention du personnel non cadre. Ces cours ont été mis à jour en fonction des réalités actuelles de la fonction publique telles que la réforme de la dotation et la fonction moderne de contrôleur. Des programmes d'apprentissage ont été élaborés pour le soutien de la Stratégie d'information financière et des nouvelles orientations en gestion du matériel et de l'approvisionnement. D'autres programmes d'apprentissage portent sur les compétences en communication dans le secteur public et les compétences en gestion.

Les activités internationales

En 1998-1999, la CFP a continué de participer aux activités internationales de soutien de la politique étrangère du Gouvernement du Canada. La CFP a fait des analyses et des évaluations des besoins, a fourni des services de conception de la formation, a servi de conseiller en activités d'apprentissage spécialisé et a formé de futurs formateurs et formatrices pour de nombreux établissements canadiens s'occupant de questions internationales.

Au cours de l'année, la CFP a travaillé en partenariat avec des pays comme la République slovaque, l'Ukraine, la Barbade, la Guyane, l'Égypte, le Maroc, le Bénin et Cuba.

Les délégations étrangères étaient particulièrement intéressées par les activités de la CFP axées sur la dotation, le principe du mérite, l'apprentissage et l'impartialité politique. Au cours de l'année, la CFP a travaillé en partenariat avec des pays comme la République slovaque, l'Ukraine, la Barbade, la Guyane, l'Égypte, le Maroc, le Bénin et Cuba.

Les technologies d'apprentissage et les services de réseautage

Le Réseau des ressources d'apprentissage est une approche d'apprentissage coopératif et élargi basée sur Internet (http://learnet.gc.ca) qui a été lancée en octobre 1997, en tant que guichet unique d'apprentissage pour la fonction publique. Le Réseau continue d'offrir des possibilités d'apprentissage et d'information en direct, de faciliter le réseautage des groupes du gouvernement et des collectivités fonctionnelles qui participent à l'apprentissage et de fournir des ressources de

Dans le cadre de ses activités de renouvellement du personnel axées sur le mérite, les Programmes internationaux de la CFP coordonnent la nomination des candidats et candidates canadiens du niveau de la haute direction aux postes qui intéressent le Canada au sein des secrétariats d'organisations multilatérales dont le Canada est membre. Les candidates et candidats compétents du Canada et d'autres pays sont en concurrence pour l'obtention d'affectations internationales qui exigent un large éventail de compétences en gestion, ainsi que dans des domaines professionnels et hautement spécialisés. Au cours de l'année dernière, des candidats et candidates du Canada ont posé leur candidature à environ 224 postes auxquels 53 Canadiens et Canadiennes ont été nommés. En outre, 31 prorogations d'ententes de congé sans traitement ont été accordées à des fonctionnaires déjà en affectation au sein d'organisations internationales.

L'apprentissage – un processus continu

La Commission de la fonction publique (CFP) a toujours cru que l'apprentissage était l'un des outils fondamentaux essentiels à une fonction publique compétente. En 1998-1999, elle a renforcé cet engagement de travailler étroitement avec ses partenaires à la conception et à l'application de programmes de formation linguistique et professionnelle. Avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), le Centre canadien de gestion, le Réseau du leadership, le Bureau du Conseil privé et les comités consultatifs en matière d'apprentissage, la Commission de la fonction publique a soutenu les efforts d'établissement d'une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique.

Bien qu'elle continue d'utiliser des méthodes traditionnelles d'enseignement théorique, la CFP se tourne vers des méthodes individuelles et collectives assistées par ordinateur, y compris l'apprentissage à distance.

La CFP a recours à des moyens modernes pour aider les fonctionnaires à acquérir ou à améliorer leur compétence professionnelle et linguistique, afin de servir fièrement les Canadiens et les Canadiennes. Son approche reconnaît l'apprentissage comme l'acquisition de connaissances et de compétences par l'étude et par l'expérience. La CFP s'est engagée à encourager et à aider les fonctionnaires à apprendre, leur vie durant, dans le cadre de l'amélioration de la qualité de vie et du travail. Grâce à ses produits et à ses services, la CFP encourage et soutient l'apprentissage par des moyens officiels ou autres. Bien qu'elle continue d'utiliser des méthodes traditionnelles d'enseignement théorique, la CFP se tourne vers des méthodes individuelles et collectives assistées par ordinateur, y compris l'apprentissage à distance.

De plus, un protocole a été approuvé pour l'échange de personnel entre le Canada et les États-Unis. Un sondage a été réalisé auprès de 520 participants et participantes actuels et passés, et un rapport sur les résultats sera préparé à l'intention des administrateurs généraux.

Le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs

La CFP, de concert avec les autres organismes centraux et les administrateurs généraux, a lancé le deuxième processus de sélection du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs en 1998. L'objectif de ce programme est de définir et d'accélérer le perfectionnement et la progression professionnelle d'un groupe représentatif de EX-01 à EX-03, qui démontrent le potentiel de devenir des sous-ministres adjoints (SMA). Il vise les EX à fort potentiel qui sont à un point de leur carrière où la progression rapide à des niveaux supérieurs de la direction serait aussi bien dans leur intérêt que dans celui de la fonction publique.

Les sous-ministres adjoints

Le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints a été établi en 1997 pour créer une réserve de cadres supérieurs prêts à occuper des postes de sous-ministres adjoints (SMA). En 1998, 16 candidats et candidates ont été versés à cette réserve. Le troisième programme du genre a été lancé conjointement par la Commission de la fonction publique et le Réseau du leadership au début de 1999. Le programme a étendu ses outils de sélection, de manière à inclure la vérification des références, y compris des commentaires de pairs et de subalternes. Cet aspect fait ressortir l'importance accordée au travail d'équipe, à la gestion des ressources humaines et aux compétences personnelles qui sont la clé du leadership dans la fonction publique.

La CFP travaille étroitement avec le Réseau du leadership à assurer des améliorations continues au soutien et aux services apportés aux cadres supérieurs et aux SMA. Une entente de travail partagé a été conclue par la CFP et le Réseau du leadership; elle définit les attributions du Secrétariat central des SMA, présentement au sein de cette organisation, pour la gestion collective des SMA. Il n'y a pas de délégation par la CFP au Réseau du leadership, puisque la CFP demeure responsable de toutes les nominations de SMA, conformément au principe du mérite.

Le renouvellement des cadres supérieurs

Le leadership stratégique, un cadre de gestion et des systèmes de prestation de service ont été définis au nombre des priorités de la CFP dans un rapport qu'elle a produit l'année dernière intitulé *Rapport sur la vision des EX*. En préparant ce rapport, la CFP a abondamment consulté la clientèle, des intervenants et d'autres personnes, y compris différents secteurs de compétence et des établissements privés, pour établir un meilleur système de services axés sur la clientèle à l'intention des cadres supérieurs. Compte tenu des résultats exposés dans le rapport, la refonte du processus de renouvellement des cadres supérieurs se fait en trois étapes. La première étape concerne le changement immédiat, qui porte surtout sur l'amélioration des délais et des processus. La deuxième étape comprend des changements graduels, le principal élément étant la modification des règlements, des systèmes de travail et des protocoles décisionnels. La troisième étape inclura des changements importants, notamment la réorganisation des processus, de la structure et de l'approche de la prestation de services et des partenariats avec la clientèle, compte tenu de la nouvelle orientation de la CFP.

Les programmes de perfectionnement

Le Programme de stagiaires en gestion

Le Programme de stagiaires en gestion (PSG) vise à recruter et à perfectionner des personnes ayant un potentiel en gestion en vue de constituer une réserve dans laquelle les ministères et organismes participants peuvent puiser pour combler leurs postes de gestionnaire intermédiaire. La fin de l'Examen des programmes et la définition des besoins de renouvellement dans la fonction publique ont entraîné une participation accrue des ministères au PSG.

Les efforts ont surtout porté sur le renouvellement, et certains aspects du processus de recrutement du PSG ont été revus afin que le programme puisse jouer plus efficacement son rôle dans l'évolution continue des programmes généraux de perfectionnement. Le profil des compétences associé aux stagiaires en gestion a été révisé, conformément aux 14 compétences en leadership de *La Relève* qui forment la base des compétences de gestion.

Le processus d'évaluation et les outils de sélection du PSG ont aussi été repensés. Plusieurs mesures ont été prises pour améliorer la formation et les possibilités de perfectionnement offertes aux stagiaires en gestion. L'une d'entre elles est l'élaboration de recommandations de perfectionnement à l'intention des candidats et des candidates; ces recommandations seront transmises au Centre canadien de gestion (CCG) ainsi qu'aux ministères et organismes participants. Une autre est la révision de la composante de la formation régulière assurée par le CCG qui tiendra davantage compte de l'expérience et des besoins de perfectionnement individuels des stagiaires.

Le programme Cours et Affectations de perfectionnement

La CFP travaille avec divers partenaires et intervenants à la réorganisation du programme Cours et Affectations de perfectionnement (CAP). Un des aspects de cette refonte a été l'approbation d'un décret d'exclusion concernant la transition, les examens de langue et les changements apportés à la réglementation. Ce décret permet aux participants et aux participantes de terminer leur formation avec la qualité préalable de diplômé prêt à occuper un niveau EX-01. Il accorde aussi aux administrateurs généraux le pouvoir délégué de nommer des diplômés et des diplômées à des postes EX-01. Un autre aspect de cette réforme a été l'élaboration d'un plan de communication et de matériel de promotion, y compris un nouveau site Web pour le CAP (http://www.psc-cfp.gc.ca/cap). En outre, le programme refondu comprend les caractéristiques suivantes : les compétences pour les niveaux de directeur et de gestionnaire, de nouvelles normes, des outils d'évaluation et des processus de sélection et d'évaluation; une politique et un plan d'administration de la paie révisés; une politique linguistique; une politique de transition, ainsi qu'un plan pour les participants et participantes actuels. Les 164 participants et participantes ont été intégrés au nouveau programme, dont 53 pendant le passage au processus de préqualification de EX-01.

Échanges Canada

Un programme révisé d'Échanges Canada, approuvé par les ministres du Conseil du Trésor en juin 1998, a donné la souplesse et l'élargissement de programme nécessaires pour inclure les échanges à l'échelle internationale et avec des gouvernements étrangers. Des protocoles d'entente ont été établis avec huit provinces et deux territoires, afin d'encourager et de faciliter les échanges entre sphères de responsabilité.

Les stratégies de recrutement

D'après l'information recueillie au cours du sondage sur ce qui motive les nouveaux diplômés et diplômées à choisir un employeur, la CFP a commencé à élaborer de nouvelles stratégies de promotion pour soutenir les efforts de recrutement au sein de la population étudiante du Canada.

De plus, conformément aux recommandations des auteurs du sondage, la CFP a procédé à deux grandes campagnes de recrutement postsecondaire à l'automne et à l'hiver 1998-1999. Elle a accordé au recrutement postsecondaire une importance supérieure à celle qui lui avait été donnée au cours des années d'Examen des programmes. Le matériel promotionnel a été distribué plus largement, les visites dans les campus ont été effectuées de façon plus régulière et les programmes de sensibilisation des étudiants et étudiantes et des organismes d'équité en emploi ont été intensifiés. De plus, on a augmenté la participation ministérielle au recrutement postsecondaire et à la promotion des emplois auprès de la population étudiante. Il s'agit là d'une indication certaine de la prise de conscience par les ministères de la nécessité de recruter de nouveaux diplômés et diplômées et de mettre l'accent sur la planification de la relève.

... une «CFP virtuelle» où son rôle actuel d'acceptation et de traitement des candidatures est pleinement informatisé.

Le jumelage des gens et des emplois

La CFP tire parti des avantages d'Internet pour le recrutement depuis 1995. Grâce au projet Jumeler des gens et des emplois, la CFP pousse son application d'Internet un peu plus loin que la simple annonce de postes et l'acceptation des candidatures électroniques pour créer une «CFP virtuelle» où son rôle actuel d'acceptation et de traitement des candidatures est pleinement informatisé. À l'automne et à l'hiver 1998, les campagnes de recrutement postsecondaire ont été réalisées au moyen de cette approche. Il en sera de même pour le recrutement général à la fin de 1999 et le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant en 1999-2000.

Le recrutement par collectivité

Des initiatives particulières de recrutement ont été entreprises pour certaines collectivités fonctionnelles en 1998-1999, notamment le groupe de la technologie de l'information et de la gestion de l'information (TI/GI). La CFP a maintenu ses efforts concertés pour attirer des spécialistes de TI/GI au sein de la fonction publique, particulièrement dans la Région de la capitale nationale. Elle a dû faire concurrence au secteur privé, utilisant des technologies de pointe, Internet et des moyens de sensibilisation tels des salons de l'emploi et des campagnes de publicité dans les journaux et les revues spécialisés. Elle a aussi procédé à un sondage afin de déterminer les attentes des travailleurs des domaines des TI/GI sur le plan de l'emploi et a organisé des groupes de discussion. La CFP a réussi à attirer d'excellentes ressources, dont les compétences seront essentielles pour relever les défis présentés par l'an 2000 et la modernisation continue de la fonction publique. La CFP entreprend aussi des initiatives de recrutement pour d'autres collectivités, comme celle des ressources humaines. Pour la première fois, la campagne de recrutement postsecondaire d'hiver de la CFP visait les recrues dans le domaine des ressources humaines.

- Le Bureau des services d'orientation de carrière – équité en emploi permet aux membres des groupes visés par l'équité en emploi dans l'ensemble de la fonction publique d'avoir accès à des services d'orientation sur le perfectionnement professionnel, en favorisant l'intégration des principes d'équité en emploi aux services ministériels d'orientation professionnelle et de gestion des ressources humaines.

La portée de l'application de ces composantes par la CFP est pancanadienne et favorise l'émergence de partenariats. Elles tirent parti de la solidité de la base régionale et de la banque d'expérience et de pratiques exemplaires connues, issue du programme antérieur. Elles continuent également à contribuer à la compréhension, au niveau du leadership, des changements nécessaires pour faire progresser le dossier de l'équité et améliorer la sous-représentation dans certains secteurs de l'effectif de la fonction publique.

Le renouvellement de la fonction publique

En 1998-1999, la Commission de la fonction publique (CFP) a contribué, avec différents intervenants et partenaires, au renouvellement de la fonction publique fédérale. Les principaux domaines dans lesquels la CFP est intervenue sont le recrutement, les programmes de perfectionnement et le renouvellement des cadres de direction. Voici un résumé des activités de la CFP dans chacun de ces domaines.

Les initiatives de recrutement

Les principaux enjeux

Dans son rôle de recruteur pour la fonction publique, la CFP a deux grands défis à relever : établir la fonction publique dans l'esprit des demandeurs d'emploi du Canada comme un employeur de choix dans le secteur public et arriver à se démarquer comme recruteur moderne et efficace. En 1998-1999, la CFP a continué à revoir et à réviser sa démarche de recrutement.

Pour attirer ces personnes compétentes au sein de la fonction publique, il importe de comprendre ce qu'elles recherchent et ce qu'elles attendent d'un employeur éventuel. Dans son *Rapport annuel 1997-1998*, la CFP note que certaines des stratégies de recrutement élaborées à l'appui de nos efforts de recrutement seront guidées par les résultats d'un sondage d'attitudes réalisé dans un échantillon d'universités canadiennes. Ce sondage, effectué par le Forum des politiques publiques, visait à déterminer les plans d'avenir des futurs diplômés et diplômées universitaires au chapitre de l'emploi et les facteurs qui motivent ces choix. À l'automne 1998, un rapport intitulé *Relever le défi* a été publié, expliquant les résultats de cette étude. On peut le consulter sur le site de la CFP à : (http://www.psc-cfp.gc.ca/recruit/dl/univfr.pdf).

Le recrutement favorisant l'équité en emploi

Cette année, la CFP a conclu davantage de partenariats avec des associations qui travaillent à placer des membres des groupes désignés.

La CFP recherche constamment de nouveaux moyens d'attirer des candidats et candidates potentiels par la sensibilisation, le partage d'information et l'utilisation des pouvoirs réglementaires. Cette année, la CFP a conclu davantage de partenariats avec des associations qui travaillent à placer des membres des groupes désignés.

La CFP a créé un nouveau comité consultatif de recrutement interministériel pour mieux comprendre les problèmes de recrutement des membres des minorités visibles et pour consulter ses partenaires à propos des solutions possibles. Des comités avaient déjà été formés pour les Autochtones et les personnes handicapées.

Une trousse d'information commune CFP/SCT sur l'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail a récemment été envoyée aux cadres supérieurs. Cette trousse, qui vise à accroître la sensibilisation à la représentation des Autochtones au sein de la fonction publique, contient de l'information générale et des outils pour aider à améliorer la représentation des Autochtones au sein de l'effectif fédéral. On la trouvera à l'adresse suivante : (http://www.tbs-sct.gc.ca/ee/fr/pubfr/outils/ipamt/index.html).

Le Programme des mesures positives d'équité en emploi

La mise en œuvre de mesures positives qui assurent une juste représentation et l'avancement des membres des quatre groupes désignés dans la fonction publique est un élément clé du cadre stratégique sur l'emploi du gouvernement.

À l'automne 1998, les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé le Programme des mesures positives d'équité en emploi, qui favorise la progression continue vers un effectif représentatif. Ce programme du Conseil du Trésor succède au Programme d'initiatives des mesures spéciales et comporte quatre volets. Le SCT administre le volet Fonds d'intervention – équité en emploi, tandis que la CFP s'occupe des trois autres, au nom du Conseil du Trésor :

- Le Fonds du partenariat appuie les projets conçus pour éliminer des obstacles à l'équité en emploi communs à divers ministères fédéraux d'une région, ou les projets ministériels visant à régler un problème commun à plusieurs régions ou particulier à certaines collectivités fonctionnelles.
- Le Centre de ressources adaptées améliore les services existants conçus pour aider et conseiller les gestionnaires et certains fonctionnaires à répondre aux besoins des personnes handicapées quant aux aménagements spéciaux liés au travail.

les principes et les notions d'examen des systèmes d'emploi, mais aussi comment se consulter et comment collaborer en cas de problèmes d'équité en emploi.

Au Québec, le personnel régional de la CFP a dirigé une initiative de partenariat créatrice intitulée Accès à l'emploi.

La CFP a déployé des efforts concertés en 1998-1999 pour soutenir et améliorer la capacité des ministères d'analyser efficacement leur effectif et établir des plans d'équité en matière d'emploi. Elle a participé activement à cet effort à différents niveaux en vue de s'assurer que les ministères, les agents de négociation et la Commission canadienne des droits de la personne, ainsi que le Secrétariat du Conseil du Trésor, étaient conscients des nouveaux outils de prévision qu'elle avait mis au point et qui pouvaient les aider à s'acquitter de leurs obligations dans le domaine de l'équité en emploi. En collaboration avec le SCT, la CFP a aussi produit des profils de données sur l'équité en emploi adaptés aux structures des ministères, à la diversité des professions et aux pratiques d'embauche pour soutenir la capacité de planification de l'équité en matière d'emploi au sein des différents ministères.

Au Québec, le personnel régional de la CFP a dirigé une initiative de partenariat créatrice intitulée Accès à l'emploi. Il a travaillé avec des associations sans but lucratif pour tenter de régler les problèmes des employés et employées handicapés. La même équipe pluridisciplinaire a recherché des possibilités de télétravail, permettant ainsi à des employées et employés ayant un handicap physique de contribuer de manière productive sans être tenus de travailler dans un environnement de bureau traditionnel. Leur étude a connu un tel succès qu'elle a fait l'objet de présentations à des conférences internationales aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

En outre, les initiatives de partenariat de la CFP comprenaient, au cours de l'année écoulée, le travail avec un consortium de quelques grands employeurs au Canada en vue d'élaborer un logiciel innovateur qui permettra aux employeurs d'évaluer la mesure dans laquelle leurs pratiques administratives tiennent compte de la diversité, à partir de la mise au point du produit jusqu'à la commercialisation et au recrutement. Une évaluation de cet outil et de ses possibilités d'application dans le contexte de la fonction publique aura lieu au cours de l'exercice 1999-2000.

L'équité en matière d'emploi et la délégation aux ministères

De plus en plus, les ministères se tournent vers la CFP comme source de leadership et d'orientations concernant les possibilités de renouvellement du personnel en vue d'atteindre leurs objectifs de représentation des membres des groupes désignés.

La Commission, à sa discrétion, a le pouvoir d'approuver les demandes des ministères de mise en œuvre de programmes d'équité en matière d'emploi en vertu de l'article 5.1 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ces programmes sont conçus pour aider les ministères à remplir leurs obligations dans le domaine de la dotation, en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, et ils doivent être utilisés dans le contexte des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines qui respectent les valeurs de dotation de la fonction publique fédérale.

En 1998-1999, la Commission a approuvé quatre demandes présentées par des ministères pour la mise en œuvre de ce genre de programmes, et elle a accordé le pouvoir délégué de recruter pour doter des postes autres que les postes de cadre de direction dans certains de ces cas.

Le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique

La CFP a lancé une stratégie de sensibilisation visant à engager les intervenants à se pencher sur les problèmes de gestion des ressources humaines d'intérêt mutuel. Une des grandes composantes de cette initiative est le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique (CCCFP), créé en décembre 1998. Ce conseil remplace le Comité mixte de consultation (CMC), tribune qui datait des années 1970 et qui, d'après les membres du CMC, avait fait son temps. Le CCCFP est composé de représentants des agents de négociation, des ministères et de la CFP. Son mandat consiste à aider la CFP à définir les problèmes de gestion stratégique des ressources humaines et à y apporter des solutions en fournissant à la CFP des conseils qui l'aideront à prendre ses décisions.

Coprésidées par un représentant d'un groupe de négociation et d'un ministère, les réunions du CCCFP ont eu lieu trimestriellement. À la suite des premières séances, les membres ont défini trois grandes priorités : les recours, qui sont liés à la nouvelle orientation de la Commission, la mobilité et la surveillance, y compris la responsabilité de la dotation.

Le succès des travaux avec le CCCFP aidera à démontrer la volonté de la CFP de favoriser l'engagement total et ouvert de sa clientèle et des intervenants, et il permettra au Conseil de devenir un modèle pour les activités de liaison externe dans toute la CFP.

Un effectif dynamique et représentatif

Les obligations de la CFP en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*

Une fonction publique représentative reflète la société qu'elle dessert. En tant que gardienne des valeurs de la fonction publique, la Commission de la fonction publique (CFP) reconnaît le lien entre le mérite et la représentativité, lequel est renforcé par l'adoption de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi de 1996* (*LÉE*). La *LÉE* établit un cadre de responsabilisation pour la Commission en ce qui concerne certaines obligations de l'employeur, agissant dans le cadre de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Les principales initiatives d'équité en matière d'emploi

En 1998-1999, la CFP a pris des mesures pour déceler et éliminer tout obstacle à l'efficacité de ses programmes et politiques. Elle a fait examiner ses principaux outils de sélection et d'évaluation, afin de s'assurer qu'ils étaient exempts de partipris et d'obstacles. En outre, elle a entrepris une étude de ses systèmes d'emploi en recrutement et en administration des priorités pour déterminer si les politiques et les pratiques ne posaient pas d'obstacles aux membres des groupes désignés. Les résultats de tous ces examens formeront la base des mesures prises en 1999-2000.

La CFP s'est associée au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), aux ministères et aux agents de négociation pour concevoir et mettre en œuvre le tout premier Colloque sur les systèmes d'emploi, tenu à Ottawa, en janvier 1999.

Cet événement a été un succès puisqu'il a aidé les ministères et les syndicats, non seulement à comprendre et à apprendre comment appliquer

Une collectivité des ressources humaines forte est essentielle à la mise en œuvre efficace du genre de régime de gestion des ressources humaines nécessaire pour l'avenir de la fonction publique.

Près de la moitié de la collectivité des ressources humaines travaille en dehors de la Région de la capitale nationale. Tirant parti de son réseau de bureaux régionaux et de districts, la CFP appuie la collectivité par des activités d'apprentissage, la participation à des comités interministériels et le soutien des conseils régionaux fédéraux. À l'automne 1998, la CFP a été l'hôte d'un certain nombre de conférences sur les ressources humaines dans tout le pays ou y a participé. Dans les régions, les agents et agentes de la CFP font partie de comités réguliers et spéciaux interministériels portant sur des sujets tels que la dotation, l'équité en matière d'emploi et le réaménagement des effectifs. Des représentants régionaux de la CFP font aussi partie de comités qui aident à mettre en commun les connaissances et les pratiques exemplaires et à mieux coordonner les efforts des ministères.

Les Anglophones au Québec

Au cours de l'année écoulée, une étude sur la participation des Anglophones à la fonction publique fédérale dans la Région du Québec a été entreprise, afin de déterminer s'il était possible de déceler des influences dans le système des ressources humaines qui pourraient limiter leur accès à l'emploi. Le rapport sera terminé et présenté à l'été 1999. Le rapport annuel de la CFP de l'année prochaine contiendra un suivi de la publication et des recommandations du rapport.

Entre-temps, la CFP dans la Région du Québec a innové dans de nombreux domaines en élargissant la sensibilisation et l'accès aux emplois dans la fonction publique fédérale. Par exemple, la CFP a multiplié les initiatives de recrutement en publiant ses possibilités d'emploi sur un site Internet interactif (http://jobs.gc.ca). Elle a relié les collectivités par un service téléphonique sans frais à la grandeur de la province, Info*Tel*, qui présente la liste des emplois disponibles. De même, elle a accru la visibilité de la campagne de recrutement postsecondaire par des visites, des salons de l'emploi et des stands d'information dans les campus des collèges et des universités.

Les organismes de diversification des modes de prestation de service

Depuis quelques années, le gouvernement a créé des organismes de diversification des modes de prestation de service (DMPS), nouveau moyen d'offrir des programmes et des services correspondant à ses objectifs et conformes aux besoins et aux valeurs des Canadiens et des Canadiennes. Les organismes de DMPS ont plus d'indépendance en matière de gestion des finances, de l'administration et des ressources humaines que les ministères et les organismes qui sont assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. L'Agence des douanes et du revenu du Canada, qui entrera en vigueur le 1er novembre 1999, aura une relation particulière avec la CFP, incluse dans la loi qui crée l'organisme.

Bien que les organismes de DMPS ne soient plus directement assujettis au pouvoir de nomination de la CFP, ils continuent de demander des services, d'utiliser des programmes et parfois de solliciter la participation directe de la CFP, afin de garantir l'application appropriée du mérite, de la compétence, de l'impartialité politique et de la représentativité.

Pendant l'année à venir, la CFP devra réfléchir à la pertinence de répondre à ces demandes, dans le cadre de son mandat et de sa capacité de fournir ces services.

Des questions et des initiatives en matière de ressources humaines

Mise à part la réforme de la dotation, la Commission de la fonction publique (CFP) a contribué à un certain nombre d'autres questions et initiatives dans le domaine des ressources humaines au cours de l'exercice 1998-1999. Les activités à cet égard ont été menées en collaboration avec les ministères, des organismes, des groupes fonctionnels, des associations et des syndicats. En voici quelques exemples.

La norme générale de classification

L'adoption de la Norme générale de classification (NGC) et d'une nouvelle structure de groupes et niveaux par le Conseil du Trésor aura une incidence sur certaines activités de la CFP. Consciente que les changements apportés aux pratiques de classification au sein de la fonction publique auront des effets sur les pratiques de dotation, la CFP se prépare à tirer parti des perspectives qui se présentent et à s'assurer que le système de dotation évoluera parallèlement au nouveau système de classification.

Par exemple, la CFP procède à l'examen fondamental de ses normes de sélection et d'évaluation qui doivent satisfaire aux besoins actuels et futurs. L'examen tiendra compte du nouveau système de classification. De même, au cours de son examen du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, la CFP déterminera les changements requis pour tenir compte de la NGC.

Le renouvellement de la collectivité des ressources humaines

Une collectivité des ressources humaines forte est essentielle à la mise en œuvre efficace du genre de régime de gestion des ressources humaines nécessaire pour l'avenir de la fonction publique. L'engagement de la CFP à l'égard du renforcement de la collectivité des ressources humaines et de sa transformation en un segment stratégique de l'équipe de gestion est démontré par le rôle actif qu'elle joue dans un certain nombre de domaines. Par exemple, la CFP a travaillé avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et des ministères à créer un programme de recrutement et de perfectionnement pour la collectivité des ressources humaines.

L'orientation vers une gestion des ressources humaines axée sur les compétences est une des principales composantes de la transformation du rôle de praticien des ressources humaines en ce lui de conseiller stratégique. À cet égard, la CFP échange de l'information avec la collectivité des ressources humaines au sujet des compétences et de leur application dans le milieu de travail, et elle collabore avec la collectivité à l'établissement des profils ministériels. La CFP examinera aussi les normes de sélection du groupe PE actuel.

La CFP continue de fournir un soutien professionnel et administratif au Comité consultatif en matière d'apprentissage des ressources humaines. Le site du Coin de la collectivité des ressources humaines, sur le site Web du Réseau des ressources d'apprentissage, en est un bon exemple. Des travaux sont en cours en vue de mettre sur pied une base de données sur les cours présentement offerts dans les ministères, les universités, les associations professionnelles et les grands cabinets de conseils qui sont liés aux rôles futurs de la collectivité des ressources humaines.

À l'appui du cadre de responsabilisation, la CFP a entrepris plusieurs autres initiatives importantes. Elle a mis au point un système de détection rapide qui fournira aux ministères des renseignements qualitatifs et quantitatifs sur leurs activités de dotation et qui étaieront leur évaluation du rendement en dotation. Elle a aussi établi une boîte à outils pour aider les ministères à surveiller leurs activités de dotation et à évaluer leur rendement. Les outils comprennent un guide d'illustrations de rapports, un modèle d'analyse de risque et un questionnaire d'enquête concernant les valeurs de dotation.

En outre, la CFP a élaboré un modèle d'attestation de fiabilité qui sera utilisé dans le contexte des rapports sur le rendement de la dotation des ministères qui seront transmis à la CFP au cours de l'année qui vient. Toutes ces initiatives seront mises en œuvre en 1999-2000 et sont conformes à la nouvelle démarche de la fonction moderne de contrôleur au Gouvernement du Canada. Cette démarche fait ressortir la nécessité de rendre compte des résultats, d'utiliser l'information pertinente sur le rendement et d'avoir un processus permettant une diligence raisonnable.

La CFP a mis au point un système de détection rapide qui fournira aux ministères des renseignements qualitatifs et quantitatifs sur leurs activités de dotation.

À compter de l'année prochaine, une analyse des rapports de responsabilisation des ministères constituera une des contributions importantes aux rapports annuels de la CFP. De même, la rétroaction fournie aux ministères au sujet de leur rendement deviendra une activité importante continue.

D'autres détails sur le modèle de responsabilisation sont présentés au chapitre deux du présent rapport.

L'examen du *Règlement*

Au printemps 1998, un groupe de travail de plus de 50 intervenants a entrepris un examen exhaustif du *Règlement*.

Le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* est un élément important du cadre stratégique que la Commission de la fonction publique travaille à mettre en place afin de s'assurer que le principe du mérite est observé au moment du choix des personnes en vue de nominations à la fonction publique et à l'intérieur de celle-ci. Au cours des dernières années, la CFP et ses intervenants ont constaté la nécessité de revoir le *Règlement* pour s'assurer qu'il reflète les valeurs et les principes qui sous-tendent une bonne gestion des ressources humaines, conforme aux exigences opérationnelles et administratives.

Au printemps 1998, un groupe de travail de plus de 50 intervenants a entrepris un examen exhaustif du *Règlement* et proposé des changements qui permettraient de tenir compte des besoins de la fonction publique d'aujourd'hui. Ce groupe de travail était composé de représentants des organismes centraux, des ministères, des syndicats, du Conseil national de dotation, du Conseil des ressources humaines et du Comité consultatif chargé des questions de personnel.

Les changements recommandés seront mis en œuvre en deux étapes. La première comprend des changements qui sont assez simples, qui sont d'intérêt général ou qui bénéficient d'un appui général et qui servent à rendre le *Règlement* plus efficace et efficient, ou qui sont essentiellement des améliorations au texte. La deuxième étape consistera à inclure des questions qui exigent une analyse approfondie, notamment d'autres discussions avec les ministères et les syndicats au cours de l'année qui vient.

VALEURS TOUCHANT LES RÉSULTATS

Compétence
Qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leur fonction dans la fonction publique.

Impartialité politique
Les employés et employées sont nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou bureaucratique.

Représentativité
La composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail.

VALEURS TOUCHANT LES PROCESSUS

Justice
Les décisions sont prises objectivement, sans favoritisme politique ou bureaucratique; les pratiques témoignent du traitement juste des employés et employées et des candidats et candidates.

Équité
Égalité d'accès à des possibilités d'emploi; les pratiques sont sans obstacle et englobent tous les groupes.

Transparence
Communication franche avec les employés et employées et les candidats et candidates au sujet des pratiques et des décisions de dotation.

LES PRINCIPES DE GESTION ET DE PRESTATION DE SERVICES

Souplesse
Les démarches de renouvellement du personnel sont adaptées aux besoins particuliers de l'organisation.

Abordabilité / efficience
Les méthodes de renouvellement du personnel garantissent une optimisation des ressources; elles sont simples, opportunes et d'exécution efficace.

En 1998-1999, la CFP a commencé à mettre en œuvre cette nouvelle approche par des discussions avec les ministères, en vue d'établir conjointement des ententes de responsabilisation qui incluraient des indicateurs de rendement associés aux valeurs de dotation. Ces indicateurs serviraient aux ministères pour faire rapport à la CFP au sujet de leur rendement en dotation. Les huit indicateurs de rendement à l'étude sont les suivants :

- Pratiques de dotation organisationnelles
- Politiques de dotation
- Satisfaction de la direction et du personnel
- Satisfaction du client
- Plaintes fondées (appels/enquêtes)
- Formule d'attestation d'impartialité
- Niveau de productivité
- Données démographiques

Jusqu'à maintenant, la CFP a rencontré 36 organismes et approuvé 11 ententes de responsabilisation. On s'attend à ce que de nouvelles ententes soient signées par les sous-ministres de tous les ministères et par la moitié des organismes de la fonction publique en 1999-2000.

En outre, la CFP a rencontré plusieurs chefs de syndicats nationaux afin de leur expliquer le cadre générique de responsabilisation en dotation et d'obtenir leurs commentaires à ce sujet. Les efforts en vue de faire participer les syndicats et les représentants des employés et employées sont importants pour que soient réalisés des progrès sur ce plan.

Ces Ateliers futés ont commencé par donner aux ministères la possibilité de partager les pratiques exemplaires dans le domaine de la réforme de la dotation. Leur cadre s'est ensuite élargi au cours de l'année pour inclure les pratiques exemplaires dans d'autres domaines de la gestion des ressources humaines.

Pour appuyer l'objectif qui consiste à s'assurer que les partenaires des ressources humaines sont pleinement conscients de la marge de manœuvre dont ils disposent en vertu de la *Loi* et en tirer pleinement parti, la CFP a mis sur pied une série d'ateliers hebdomadaires (les Ateliers futés). Ces Ateliers futés ont commencé par donner aux ministères la possibilité de partager les pratiques exemplaires dans le domaine de la réforme de la dotation. Leur cadre s'est ensuite élargi au cours de l'année pour inclure les pratiques exemplaires dans d'autres domaines de la gestion des ressources humaines.

Le matériel présenté aux ateliers est accessible à la section des Ateliers futés du site de la CFP (http://www.psc-cfp.gc.ca/accex/smrtshop/home_f.htm) et il est possible de communiquer directement avec les animateurs par courrier électronique à partir du site. Un groupe de discussion électronique (http://www.psc-cfp.gc.ca/accex/reform/discussf.htm) a été mis sur pied en tant qu'élément connexe du site Web pour permettre à ceux et celles qui le désirent de poser des questions à l'ensemble du groupe, créant, en quelque sorte, un «Atelier futé virtuel».

À mesure qu'évoluera la réforme de la dotation, la série d'Ateliers futés sera adaptée en conséquence. Cette initiative se poursuivra pour favoriser l'apprentissage et le partage de l'information, en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique. Nous avons reçu un certain nombre de demandes pour la tenue d'Ateliers futés dans les régions, demandes auxquelles des bureaux régionaux de la CFP ont commencé à répondre.

La CFP a aussi mis au point un atelier sur les valeurs en dotation, qui consiste en une séance de formation d'une journée pour les personnes qui participent à la dotation, sur la manière d'appliquer les valeurs en dotation et d'évoluer dans le nouveau contexte axé sur les valeurs. La CFP a commencé à présenter l'atelier à son personnel dans le cadre de la mise en œuvre interne de la réforme de la dotation. Il est maintenant diffusé aux ministères, qui ont la possibilité d'en adapter le contenu (c.-à-d. de modifier les détails des études de cas pour les rendre plus concrets aux yeux du personnel) avant de le présenter à leurs spécialistes et à leurs gestionnaires en dotation.

La délégation et la responsabilisation – une approche personnalisée

Parallèlement à ses efforts de réforme de la dotation, la CFP a mis au point un nouveau modèle de responsabilisation de manière à s'assurer que la responsabilité en matière de ressources humaines correspond à l'exécution des activités dans les ministères. Le modèle met l'accent sur l'intégrité et l'état général du système de renouvellement du personnel, plutôt que sur le contrôle des opérations, afin de mettre en valeur le principe du mérite et de s'assurer que la Commission continuera de répondre devant le Parlement des lois dont l'application lui est confiée. Il met en évidence les résultats, et il est basé sur les valeurs de dotation et les principes de gestion définis ci-dessous.

Chapitre un : Une fonction publique professionnelle

La réforme de la dotation

Le contexte

En 1998-1999, la Commission de la fonction publique (CFP) a réalisé des progrès importants dans la mise en œuvre de l'initiative de réforme de la dotation décrite dans le rapport annuel de l'année dernière. Les cinq principaux objectifs de la réforme sont les suivants :

- aider les gestionnaires à mettre en pratique leur plan d'activités en simplifiant, en rationalisant et en accélérant les activités de dotation de la CFP et des ministères;
- définir une responsabilisation précise entre les administrateurs généraux et la CFP en ce qui a trait au rendement, aux résultats et à l'aboutissement de l'exercice des pouvoirs délégués en matière de dotation;
- amener les représentants des employés et employées à participer à la conception et à l'application du système de dotation;
- élaborer et promouvoir des modes alternatifs de résolution de conflits en vue d'offrir des recours plus rapides et plus efficaces; et
- habiliter les spécialistes de la dotation afin qu'ils jouent un rôle plus stratégique dans la gestion des ressources humaines.

La réforme de la dotation est mise en œuvre en trois étapes, soit :

- la délégation du maximum de pouvoirs de dotation autorisée par la loi à tous les administrateurs généraux, sous réserve des consultations à propos des intérêts particuliers que la CFP doit continuer de protéger directement;
- la création de régimes de dotation adaptés et de cadres de responsabilisation appropriés à chaque ministère; et
- l'examen de la politique de dotation et du cadre de réglementation.

Les sections qui suivent décrivent les progrès réalisés par la CFP jusqu'à maintenant relativement aux questions de dotation. L'information sur le processus de recours modernisé se trouve à la page 23 du présent rapport.

Délégation accrue, souplesse et partage de l'information

À l'origine, la CFP a informé les administrateurs généraux de toute la marge de manœuvre dont ils disposaient déjà en vertu de la *Loi* et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* et dont ils ne tiraient pas pleinement parti. Ensuite, elle a délégué à tous les administrateurs généraux un certain nombre de pouvoirs qui, auparavant, ne l'étaient qu'au cas par cas, et elle leur a accordé plus de souplesse pour les appliquer.

Afin de les aider à mettre en œuvre la réforme de la dotation, la CFP a nommé des portefeuillistes qui sont les principales personnes-ressources pour les ministères et les collectivités fonctionnelles. Les portefeuillistes ont rencontré les administrateurs généraux et les représentants des ressources humaines des ministères pour s'entretenir de la mise en œuvre de la réforme et de leurs besoins en matière de systèmes personnalisés de dotation.

de la Commission ait été reconnue comme une caractéristique essentielle, elle sera mise au défi de se montrer impartiale tout en étant sensible aux réalités auxquelles sont confrontés les ministères. La Commission a noté le point de vue de certains administrateurs généraux qui croient que la nouvelle orientation de la Commission devrait tenir compte de la charge de travail qui existe actuellement dans les directions générales des ressources humaines des ministères. Bon nombre des administrateurs généraux ont aussi informé la Commission de la nécessité de poursuivre ses activités de sensibilisation afin de s'assurer que le mérite est bien compris par les gestionnaires et le personnel à tous les niveaux.

Les consultations initiales avec les représentants des employés et employées et des ministères ont été menées grâce à un nouvel organisme créé cette année, le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique. Les entretiens avec le Conseil au sujet de la nouvelle orientation ont été ouverts et francs, et il est clair que la CFP doit garantir la transparence et l'équilibre dans ses relations avec de multiples intervenants pour que le principe du mérite soit compris de manière générale par toutes les parties intéressées. Bon nombre de ceux qui ont été consultés ont aussi indiqué franchement que la CFP devait démontrer de façon plus vigoureuse son indépendance et son lien hiérarchique direct avec le Parlement, en vue d'assurer l'application juste et équitable de son mandat législatif.

Nous poursuivrons les consultations des intervenants au cours des mois qui viennent afin de mieux peaufiner notre énoncé d'orientation. Ce dialogue servira aussi à améliorer la sensibilisation au principe du mérite et son acceptation comme élément valable de la culture de gestion des affaires publiques du Canada. Ainsi, le chemin parcouru pour arriver au point où nous en sommes actuellement sera tout aussi important que la destination elle-même. Pour toutes ces raisons, nous sommes déterminés à maintenir un processus de consultation ouvert et transparent, avec tous les intervenants clés. Dans l'esprit de la philosophie selon laquelle le mérite est l'affaire de tous et de toutes, nous vous invitons à réfléchir aux buts et aux défis que nous avons soulignés et à vous joindre à nous pour que nous établissions un système de mérite plus efficace et plus valable que jamais et, ainsi, la meilleure fonction publique possible pour les Canadiens et les Canadiennes.

L'énoncé d'orientation propose le cadre suivant pour guider le dialogue sur la meilleure façon de protéger le mérite à l'avenir :

1. La Commission a pour première responsabilité d'assumer le mandat primordial que lui confère le Parlement et qui consiste à protéger le principe du mérite et, par conséquent, à assurer une fonction publique compétente, non partisane et représentative de la société canadienne.
2. La Commission assure l'application du principe du mérite en utilisant ses pouvoirs fondamentaux et indépendants de surveillance, y compris l'obligation de fournir des services de recours en tant que tierce partie.
3. L'apport des parlementaires, des syndicats, des représentants des employés et employées de même que des ministères et organismes est essentiel à l'intégrité du système de dotation. La CFP sollicitera leur opinion pour élaborer une politique et des principes efficaces en matière de dotation, et des façons novatrices de mener cette activité à terme.
4. La délégation de pouvoirs aux administrateurs généraux est un principe général de la nouvelle orientation. La Commission travaillera en étroite collaboration avec les administrateurs généraux pour assurer une transition appropriée.
5. La CFP ne déléguera pas d'autres pouvoirs dans les secteurs particulièrement délicats par rapport à l'application du mérite, par exemple le recrutement dans la fonction publique à tous les niveaux, y compris celui des cadres, et les nominations, au sein de la fonction publique, de sous-ministres adjoints et d'autres cadres. La CFP étudiera avec les intervenants les étapes nécessaires pour réussir la délégation de pouvoirs dans des secteurs comme ceux-là.
6. La participation de la CFP à un système de dotation efficace pourrait être décrite comme étant constituée de trois éléments intégrés : la création de cadres de travail et la délégation, la surveillance et l'examen par une instance indépendante et l'information, la sensibilisation et les activités de liaison externe.
7. L'application du principe du mérite et des valeurs sur lesquelles il se fonde est une tâche fondamentale de tous les gestionnaires responsables de la fonction publique. La Commission compte sur le professionnalisme et l'intégrité des gestionnaires de la fonction publique qui tiennent eux-mêmes au système du mérite, pour appuyer et défendre ces premiers principes.
8. Même si elle est indépendante, la Commission demeure un lien important qui permet de conserver un système intégré de gestion des ressources humaines, grâce auquel les ministères et organismes peuvent atteindre leurs objectifs et concrétiser leurs priorités de fonctionnement.

La Commission a commencé un important dialogue avec les intervenants au sujet de cette nouvelle orientation, et elle a recueilli des commentaires utiles et instructifs à propos des réalités de fonctionnement et des attentes de nos différents intervenants au sujet des politiques publiques. Tous ceux qui ont été consultés conviennent de l'importance du mérite comme principe fondamental de la fonction publique fédérale, et de la nécessité d'en accroître la protection. Les intervenants étaient aussi unanimes à dire qu'il était avisé de commencer un dialogue sur la meilleure façon de continuer à remplir notre mandat dans l'avenir. En général, on s'entend pour dire que les temps ont effectivement changé et que nous devons revoir la façon d'aborder les changements dans nos priorités et nos activités. Bien que l'indépendance

surveillance du mérite et que le public doit être assuré que nous agirons rapidement si la confiance et la responsabilité qui sont accordés aux gestionnaires ne sont pas exercés correctement.

Nous croyons que les pouvoirs actuellement conférés par la loi, que le Parlement a accordés à la Commission en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sont importants et peuvent continuer d'être utilisés de manière créatrice en tenant compte des facteurs du milieu et des défis opérationnels à relever.

L'établissement d'une nouvelle orientation stratégique pour la CFP

En octobre 1998, nous avons tenu une série de séances de planification stratégique qui visaient à s'assurer que la CFP et les valeurs ainsi que les traditions qu'elle représente continueraient d'être viables et efficaces au cours des années à venir. Le résultat de ce processus a été la rédaction d'un document provisoire intitulé *Une orientation plus précise pour la Commission de la fonction publique du Canada : Énoncé d'orientation*, qui décrit de quelle façon nous proposons, à la CFP, d'orienter notre développement à venir. La version provisoire du document est maintenant publiquement accessible sur le site Web de la CFP (http://www.psc- cfp.gc.ca/orientation/enonce_f.htm).

Les séances de planification qui ont mené à l'élaboration de l'ébauche de cet énoncé d'orientation ont permis d'établir que nombre d'importants changements s'étaient produits, justifiant une évaluation de leurs répercussions globales sur notre capacité et notre potentiel d'accomplir de manière efficace et efficiente, dans l'avenir, le mandat qui nous a été confié par le Parlement.

Au fil des ans, la CFP a touché à de nombreux domaines, diluant considérablement l'énergie et l'attention qu'elle accorde à sa principale tâche, celle de s'assurer que le principe du mérite – pour la sauvegarde duquel elle a été créée – est protégé et encouragé. Pour le public, le Parlement et pour le maintien de la tradition d'excellence du Canada dans le secteur public, nous croyons qu'il faut mieux cerner et préciser la manière d'accomplir nos activités, particulièrement en ce qui concerne la façon de protéger et de promouvoir le mérite, en misant sur les succès de la réforme de la dotation. Il est évident que la gestion moderne des ressources humaines de la fonction publique exige à la fois l'excellence dans la prestation des services de ressources humaines et l'excellence dans la surveillance du mérite. Cependant, quand la surveillance et la prestation des services sont assurées par une seule et même organisation, on craint que celle-ci ne puisse surveiller de manière optimale les pouvoirs qu'elle a délégués tout en faisant elle-même partie de l'administration des programmes. Ainsi, dans la mesure du possible, nous voulons éviter ou limiter la prestation des services dans les mêmes secteurs que ceux où nous pourrions être appelés à surveiller l'application du mérite. Arriver à établir un bon équilibre entre surveillance et prestation de services est un défi qui exigera un dialogue avec tous ceux et celles qui participent à la gestion des ressources humaines.

De nos jours, la compétence, l'impartialité politique et la représentativité sont reconnues comme la base d'une bonne administration publique fédérale et sont devenues des valeurs canadiennes fondamentales. Nous avons le devoir de nous assurer que ces valeurs fondamentales que défend la CFP sont préservées, afin que les intérêts des Canadiens et des Canadiennes continuent d'être protégés pendant les années à venir.

La capacité d'adaptation au changement

Au cours des dix dernières années, une nouvelle façon d'envisager le rôle du gouvernement a fait son apparition. On souhaite avant tout un gouvernement rationalisé, abordable, dont l'orientation stratégique est axée sur les résultats et les activités fondamentales qui, à leur tour, lui permettent d'être plus réceptif aux besoins de la population canadienne. La structure et le rôle changeants du gouvernement mettent en valeur la souplesse des cadres, la faculté d'adaptation, la confiance, les valeurs et la simplification des règles.

De plus, les défis tels que l'exode démographique imminent de la fonction publique, la création de nouveaux organismes de prestation de services, la nature changeante de l'emploi dans le secteur public et l'importance stratégique croissante de la gestion des ressources humaines comme instrument clé de la réalisation des objectifs administratifs sont tous des facteurs qui influent sur la façon dont nous établissons nos priorités et accomplissons nos tâches.

Nous devons aussi relever le défi de la protection du système du mérite. Il nous faut continuer de fournir au Parlement l'assurance que nous remplirons les fonctions qui nous sont conférées par la loi au cours des années à venir, tout en veillant à ce que le système du mérite soit bien intégré et qu'on mise surtout sur l'efficacité et la souplesse du gouvernement. La rapidité et des formalités administratives réduites au minimum sont souvent des éléments essentiels au recrutement rapide des personnes appropriées à l'emploi, afin que les services au public n'en souffrent pas. Les systèmes de dotation traditionnels sont devenus un fardeau et doivent être mieux organisés en fonction des réalités pratiques du milieu de travail d'aujourd'hui et des marchés du travail dans lesquels le gouvernement doit puiser son effectif.

On peut observer notre plus récente réponse au besoin de changement dans la réforme continue de la dotation de la fonction publique, en vertu de laquelle des pouvoirs étendus ont été délégués aux administrateurs généraux, une souplesse accrue a été ajoutée et des instruments de responsabilisation et de délégation adaptés sont en préparation. En bout de ligne, ceux-ci procureront la souplesse dont les cadres supérieurs ont besoin pour faire face aux pressions administratives toujours croissantes, tout en les tenant responsables des mesures de dotation axées sur les valeurs qu'ils auront prises. Mieux encore, la responsabilisation accrue des administrateurs généraux en matière de gestion des personnes et notre propre élargissement des pouvoirs qui leur sont délégués illustrent combien nous sommes convaincus que le mérite est l'affaire de tous et toutes et que la meilleure façon d'appliquer certains aspects du système de mérite est d'en confier l'exécution aux gestionnaires responsables. En même temps, nous reconnaissons qu'il faut jeter les bases d'une meilleure

La parole aux commissaires

Introduction

Au cours de l'année qui vient de se terminer, l'histoire de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a été jalonnée de progrès importants qui viennent concrétiser une fois de plus son engagement continu à servir les Canadiens et les Canadiennes en s'assurant que le mérite continue d'être la pierre angulaire d'une fonction publique compétente, non partisane et représentative.

Un des principaux défis de la CFP consiste à conserver sa pertinence et son efficacité tout en accomplissant le mandat que le Parlement lui a confié et qu'il est de son privilège d'administrer au nom des Canadiens et des Canadiennes.

Pour ce faire, il lui faudra réorienter ses énergies et investir dans les domaines qui permettront le plus de mettre en valeur le principe du mérite comme caractéristique essentielle de la fonction publique fédérale. Nous avons donc mis au point un énoncé d'orientation qui décrit la façon dont nous pourrions insister davantage sur la surveillance du mérite (par la combinaison d'une meilleure politique sur le mérite, de la promotion du mérite et d'activités de protection du mérite) et un peu moins sur la protection du mérite par l'exécution d'opérations de dotation individuelles.

C'est là un défi de taille qui nécessitera encore bien des discussions et une contribution continue de la part de nos employés et employées et des intervenants. Nous espérons pouvoir exposer cet aspect au Parlement au cours des mois à venir.

Mis à part l'examen de l'information qui suit concernant notre nouvelle orientation, nous vous invitons à étudier la version provisoire de notre énoncé d'orientation, présenté sur le site Internet de la CFP. Nous vous invitons aussi à prendre connaissance des précisions fournies dans le présent rapport sur les programmes et activités de prestation de services, ainsi que sur les améliorations apportées par la CFP pendant l'année écoulée.

La stabilité de notre vision et de nos valeurs

La CFP est guidée par sa vision : «Un partenaire clé qui façonne pour la population canadienne une fonction publique efficace et respectée.» Cette vision met en évidence l'esprit même de ce que nous avons fait par le passé et de ce que nous devons continuer de faire à l'avenir. Elle exprime la fierté que nous inspire notre travail et le sentiment privilégié que nous procure le service aux Canadiens et aux Canadiennes dans le cadre d'une organisation unique et indépendante qui joue un rôle important dans le développement de la fonction publique fédérale et, par là même, dans le développement de la société canadienne dans son ensemble.

Le principe du mérite, qui englobe la compétence, l'impartialité politique et, depuis peu, la représentativité, a largement contribué à la stabilité démocratique nécessaire à l'établissement d'un gouvernement responsable au Canada. Il a permis à des générations successives de députés fédéraux de gouverner avec confiance, sachant que les personnes qui les servaient étaient compétentes, objectives et loyales. Le système du mérite, par conséquent, est bien davantage qu'un moyen d'arriver à une fin – il est la clé même du soutien d'un bon gouvernement.

Table des matières

La parole aux commissaires 2

Chapitre un : Une fonction publique professionnelle 7

La réforme de la dotation 7

Des questions et des initiatives en matière de ressources humaines 11

Un effectif dynamique et représentatif 13

Le renouvellement de la fonction publique 16

L'apprentissage – un processus continu 20

La gestion fondée sur les compétences 22

Des mécanismes de recours modernisés 23

L'impartialité politique 25

Chapitre deux : La responsabilisation de la Commission de la fonction publique 26

Conclusion 32

Annexes 33

Données statistiques 34

Pouvoirs délégués 49

Décrets d'exemption 51

Exemptions particulières 54

Organisation de la Commission de la fonction publique 55

Bureaux de la Commission de la fonction publique 57

Index 59

Mission de la CFP

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, la mission de la CFP est :

- de maintenir et de préserver une fonction publique hautement compétente et qualifiée, dont les membres sont nommés selon le principe du mérite; et
- d'assurer une fonction publique non partisane et représentative de la société canadienne.

Vision de la CFP

Un partenaire clé qui façonne pour la population canadienne une fonction publique efficace et respectée.

Objectifs stratégiques de la CFP

Les objectifs de la CFP sont d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes :

- Une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite;
- Une fonction publique représentative;
- Une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu;
- La reconnaissance et le maintien d'une fonction publique non partisane en tant que pierre angulaire du système de conduite des affaires publiques; et
- Une CFP qui, au nom de l'intérêt public, agit comme chef de file et comme gardien indépendant des principes compris dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, principes régissant une fonction publique professionnelle.

Le 30 juin 1999

L'honorable Sheila Copps, C.P.
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le rapport de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada pour l'exercice financier 1998-1999.

Nous soumettons notre rapport au Parlement conformément aux dispositions de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Veuillez agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

La Présidente,

Ruth Hubbard

Ruth Hubbard

Commissaire,

Ginette Stewart

Ginette Stewart

La Commissaire,

Mary Gusella

Nous sollicitons votre opinion au sujet du présent rapport.

Télécopieur : (613) 992-9352

Téléphone : Région de la capitale nationale – Siège social
(613) 992-9562

Internet : http://www.psc-cfp.gc.ca

Courriel : info-com@psc-cfp.gc.ca

Ce rapport est disponible en braille et en gros caractères.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada, 1999
Numéro de catalogue SC1-1999
ISBN 0-662-64327-5



Commission de la fonction publique Rapport annuel 1998–1999

Commission de la fonction publique du Canada
Public Service Commission of Canada
Canada

3 1761 11467809 7